

Katri Palovaara


PUHTAANAPIDON TOIMINTOJEN
KEHITTÄMINEN
Case Kylpylähotelli

Opinnäytetyö
YAMK Palveluliiketoiminta


Kesäkuu 2014



KUVAILELEHTI

		Opinnäytetyön päivämäärä 5.6.2014
Tekijä(t) Katri Palovaara		Koulutusohjelma ja suuntautuminen Restonomi YAMK Palveluliiketoiminta
Nimeke Puhtaanapidon toimintojen kehittäminen, Case kylpylähotelli		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää koko kylpylähotellin puhtaanapitoa. Puhtaanapito on jaettu kahden toimijan kesken, hotellin omalla henkilökunnalla toimivaan loma-asuntosiivoukseen ja päärakennuksessa toimivaan palveluliikkeeseen. Kehittämistyö kohdistui molempien toimijoiden osalta laatuun ja sitä kautta asiakastyytyväisyyteen. Lisäksi kehittämistyön pääkohtia olivat omalla henkilökunnalla toimivan loma-asuntosiivouksen prosessien kehittäminen, taloudellisuus molempien toimijoiden osalta ja palveluliikkeen osalta myös yhteistyön sekä kumppanuuden kehittäminen.</p> <p>Omalla henkilökunnalla tuotetussa loma-asuntosiivouksessa kartoituksen ja haastattelujen pohjalta ideoi- tiin tässä kehittämistyössä uusi toimintamalli. Käytännössä toimintamalli otettiin käyttöön, seurattiin sen toimivuutta ja havainnoitiin sen onnistumista. Projektin lopulla pyrittiin vaikuttamaan siihen, että kehit- tyneempi toimintamalli juurtuisi toimintatutkimuksen kohteena olleeseen organisaatioon. Opinnäytetyö oli työelämän kehittämistyö. Tässä työssä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää empiirisellä tasolla, keräämällä asiakkaiden kokemuksia palvelun laadusta ja kvantitatiivista eli määräl- listä tutkimusmenetelmää talouden osalta, jota käytettiin lähinnä tilastojen ja taulukoiden tulkinnoissa.</p> <p>Työn tulosten tavoitteena oli kehittää kylpylähotellin puhtaanapitoa siten, että se olisi laadukkaampaa, taloudellisesti kannattavampaa ja asiakastyytyväisyys paranisi entisestään. Loma-asuntosiivouksen asia- kastyytyväisyys tulokset sekä talouden mittarit osoittavat, että prosessien kehittämisellä saadaan aikaan parempaa laadullista lopputulosta ja työ on taloudellisesti hyvällä tasolla. Palveluliikkeen toiminnan kehittäminen osoittautui haasteellisemmaksi. Käytännössä vastassa oli joitakin toimintatapoja, joita ei haluttu muuttaa. Puhtaanapidossa molempien toimijoiden kesken voidaan sanoa, että hyvä asiakaspalve- luasenne, ammattitaito, työnjako ja työohjeet sekä hyvä motivaatio työhön tuottavat parhaan laadullisen ja taloudellisen lopputuloksen.</p>		
Asiasanat (avainsanat) Puhtaanapito, laadunhallinta, asiakastyytyväisyys, prosessit, kustannustehokkuus, kumppanuus		
Sivumäärä 76 s. + liitteet 3 kpl	Kieli Suomi	URN
Huomautus (huomautukset liitteistä) Liitteet ja keskeiset talouden tunnusluvut eivät ole julkisia opinnäytetyön osia.		
Ohjaavan opettajan nimi Päivi Lahikainen		Opinnäytetyön toimeksiantaja Kylpylähotelli X

DESCRIPTION

 <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; margin-left: 10px;"> <div style="font-size: 48px; font-weight: bold; margin: 0;">MAMK</div> <div style="font-size: 14px; margin: 0;">University of Applied Sciences</div> </div>		Date of the master's thesis 5.6.2014
Author(s) Katri Palovaara	Degree programme and option Master's Degree programme in Hospitality Management	
Name of the master's thesis Developing cleaning services, Case: Spa hotel		
Abstract <p>The purpose of this Master's thesis was to develop cleaning in a spa hotel. The cleaning is carried out in two ways so that the holiday homes are cleaned by the employees of the spa hotel and the main spa building is taken care of by a cleaning company. The target of development in this work was quality, customer satisfaction and cost efficiency related to both performers of cleaning. Related to cleaning of holiday homes, the cleaning process was also developed. Another target related to the cleaning company was developing cooperation and partnership.</p> <p>At the beginning of the research some interviews and a survey were made related to cleaning of holiday homes. On the basis of these an operation model was created and some new interventions were tested and the effects of them were observed. As the conclusion of the process the new operation model was tried to be taken into use. The thesis concentrated on development of working life and development method was action research. The analyses was carried out with qualitative and quantitative research methods.</p> <p>The purpose of the main results was to develop the cleaning process so that the quality, cost efficiency and customer satisfaction would improve. The differences between the situation before this research and at the moment are obvious. Development of the cleaning company was more difficult. There were some attitudes, prejudices and operation models that didn't want to be changed. The major finding was that good customer service orientation, professional skills and good motivation bring good quality and cost efficiency. Although many researches have been done related to hotel business, there aren't any about this issue.</p>		
Subject headings, (keywords) Public cleaning, quality management, customer satisfaction, processes, cost efficiency, partnership		
Pages 76 pgs. + 3 app.	Language Finnish	URN
Remarks, notes on appendices		
Tutor Päivi Lahikainen		Master's thesis assigned by Spa Hotel X

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	TOIMINTAYMPÄRISTÖ	2
2.1	Majoitustilat	2
2.2	Kylpylähotellin muut tilat	3
2.3	Käsitteet	4
3	KYLPYLÄHOTELLIN PUHTAANAPITO JA SEN ORGANISOINTI.....	5
3.1	Kerroshoidon organisointi	5
3.2	Kylpylän oman siivoushenkilökunnan organisointi	9
3.3	Kylpylähotellin puhtaanapidon organisoinnin vaihtoehdot.....	11
3.4	Asiakaslähtöinen toimintatapa.....	13
3.5	Kumppanuus ja yhteistyö eri toimijoiden kesken.....	15
4	TUOTTAVUUS, TEHOKKUUS JA TALOUDELLISUUS.....	17
4.1	Tuottavuuden käsite kerroshoidossa.....	17
4.2	Toiminnan tehokkuus	19
4.3	Toiminnan kannattavuus.....	21
4.4	Toiminnan taloudellisuus.....	21
4.5	Palveluliikkeen kustannukset.....	24
4.6	Toimintojen suunnitelmallisuus.....	25
4.7	Laadun kustannukset	26
5	LAADUNHALLINTA.....	28
5.1	Asiakkaiden arvostamat laatuunakökulmat	28
5.2	Tekninen ja toiminnallinen laatu	29
5.3	Laadun hallintaan vaikuttavat tekijät.....	31
5.4	Laatujärjestelmät.....	34
5.4.1	INSTA 800.....	34
5.4.2	Clean Card	35
5.4.3	Aistinvaraiset menetelmät.....	36
5.4.4	Objektiiviset pintapuhtauden määrittämenetelmät.....	36
5.4.5	ISO 9000 -laatujärjestelmät	37
5.4.6	Pohjoismainen ympäristömerkki	37
5.4.7	Strategia osana laadun tuottamista.....	38

5.4.8	Laadun johtamisjärjestelmät	39
5.5	Henkilöstö osana palvelun laatua	40
5.6	Palkitseminen osana laadun tuottamista	42
5.7	Prosessien parantaminen osana laatua	42
5.8	Toiminnan asiakaspalautteet	44
5.9	Muita laadun parantamisen keinoja	46
6	KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT	49
6.1	Kehittämistyön tavoite	49
6.2	Kehittävä työntutkimus	51
6.1	Palveluliikkeen lähtökohdat	52
6.2	Omalla henkilökunnalla toimivan siivouksen lähtökohdat	54
6.3	Oman siivoushenkilökunnan muutosprosessien käynnistäminen	55
6.4	Uuden toimintamallin ensiaskeleet	57
7	TULOKSET JA ARVIOINTI	58
7.1	Uusi toimintamalli omalla henkilökunnalla tuotetussa siivouksessa	58
7.2	Palveluliikkeen muutos	61
7.3	Taloudelliset tulokset	62
7.4	Laadulliset tulokset	64
7.5	Kehittämistyön havaintojen tulokset	68
7.6	Työntekijöiden palkitseminen	69
7.7	Kumppanuus ja yhteistyökyky	71
8	POHDINTA	72
	LÄHTEET	76
	LIITTEET	
	1 Loma-asuntosiiivouksen prosessit	
	2 Laadunseuranta pohja	
	3 Pelkistetty työohje	

1 JOHDANTO

Puhtaanpidon merkitys hotellimaailmassa on merkittävä ja kylpylähotellissa sen merkitys on vielä suurempi, johtuen allasosaston hygieniavaatimuksista. Hotelleille ovat tunnusomaista korkeat laatuvaatimukset puhtauden suhteen, lisäksi niiden monet vaativat pintamateriaalit ja sisustuksen yksityiskohdat tekevät puhtaanapitoon vielä oman haasteensa (Valtiala 2003, 4). Puhtaanpidon kustannuksia ei voi väheksyä ja sen hinta voi olla suhteessa tuotettuun latuun, joka vaikuttaa loppukäyttäjän asiakkaan viihtyvyyteen. Laadukkaalla työllä on oma hintansa ja tehostettaessa toimintaa, tämä saattaisi näkyä myös laadullisessa lopputuloksessa.

Hotellien käyttöasteiden (asiakasmäärien) vaihtelut aiheuttavat haastetta puhtaanpidon kustannuksiin. Hotellin asiakasmäärien ollessa alhaisia, jaksoittaiset siivoustyöt pystyisivät hyvin tekemään huoneissa ja loma-asunnoilla, mutta asiakasmäärien ollessa alhaisempia, ei hotelliin tule tuottojakaan samalla tavoin, kuin sen ollessa täynnä asiakkaita, jolloin töiden huolellinen suunnittelu ja aikataulutus ovat tärkeitä. Jaksoittaisia töitä kylpylähotellin puhtaanapidossa ovat mm. ikkunoiden pesut, kokolattiamattojen pesut ja kylpyhuoneiden perussiivoukset. Palvelun tuottajien esimiehillä ja työntekijöillä on merkittävä rooli puhtaanpidon kokonaisvaltaisessa onnistumisessa. Työntekijöiden työn laatuun vaikuttavia tekijöitä ovat työntekijöiden palveluasenne, motivaatio, ammattitaito ja yhteistyökyky. Rantasen haastattelemat (2004) hotellinjohdajat pitivät puhtaanapitoa tärkeänä osana hotellituotetta ja sen on heidän mielestään tuettava hotellin strategiaa. Useat hotellit ovat keskittyneet ydinliiketoimintaansa ja ulkoistaneet erilaiset tukitoiminnot, kuten puhtaanpidon, pesulatoiminnot ja ulkoaluiden kiinteistönhoidon.

Kylpylähotellin siivouksessa palveluliikkeellä on jokaisella erilaisella huonetyypillä oma hintansa. Hinta perustuu työaikaan, joka huoneen siivouksessa ja vuoteiden sijaamisessa käytetään. Työntekijän täytyy siis pystyä siivoamaan huone hinnoiteltuun aikaan, jotta työstä jää katetta myös palvelua tuottavalle yritykselle. Mikäli huone on normaalia likaisempi, se tehdään tuntitöinä ja laskutetaan asiakkaalta erikseen erillisenä huonehintana.

Tämä opinnäytetyö kohdistui kylpylähotellin siivoustoimintojen kehittämiseen, sen omaan siivoushenkilöstöön loma-asuntosivouksessa sekä palveluliikkeen toimintaan asiakas-, esimiestyö-, sekä osastojen välisen yhteistyön näkökulmasta, unohtamatta kuitenkin taloudellista näkökulmaa. Kylpylällä toimivan oman henkilökunnan siivoustoiminnan osalta kehittämisen kulmakiviä olivat prosessien kehittäminen sekä kustannustehokkuus, näiden prosessien kehittymisen seurantaan rakennettiin erilaisia mittareita. Työn tavoitteena oli saada rakennettua myös hyvä tiimihenki työyhteisöön. Palveluliikkeen osalta suurin painoarvo oli yhteistyön ja kumppanuuden kehittämisellä, kuitenkin korostaen molempien toimijoiden osalta, niin palveluliikkeen, kuin oman siivoushenkilökunnan osalta hyvää laadullista lopputulosta. Lisäksi tässä kehittämissä mietittiin tulevaisuuden mahdollisuuksia paremman laadullisen lopputuloksen kehittämiseen.

Aiempia vastaavia töitä puhtaanapidon kehittämiseen kylpylähotellissa ei ole julkaistu. Kuitenkin tutkimuksia ja kehittämistöitä on hotelli- ja kylpylähotellimaailmassa tehty mm. hotellin siivouksen kehittämiseen, jossa kehitystyö on tapahtunut kerroshoidossa esimerkiksi ns. lähtevän huoneen siivouksen osalta tai työ on kohdistunut hotellin kosteiden tilojen puhtaanapidon kehittämiseen. Muut työt, joita aiemmin oli tehty, ovat koskeneet pääasiassa mm. puhtaanapidon mitattavuutta ja mittaristoja, sekä asiakastyytyväisyyden arviointia ja kehittämistä.

2 TOIMINTAYMPÄRISTÖ

2.1 Majoitustilat

Työn toimeksiantajana toimii eräs kylpylähotelli, joka on aloittanut toimintansa vuonna 1985. Kylpylähotellin päärakennuksen majoitustiloissa on 159 hotellihuonetta, lisäksi kylpylähotellissa on erilaisia ravintoloita, kauppa, hoitola, terveystalvosasto, sekä erilaisia kuntoilutiloja. Päärakennukseen valmistui syksyllä 2013 ryhmämajoitustila urheilujoukkueille, tilaa majoitustiloissa on kerrossängyllisissä vuodepaikoissa 42 asiakkaalle.

Kylpylähotellin ympäristössä sijaitsevat loma-asunnot majoituspaikkoineen, tällä hetkellä loma-asuntoja on yhteensä 73 kpl, joihin mahtuu 4–8 asiakasta majoittumaan. Elokuussa 2014 kylpylähotellirakennuksen viereen valmistuu 30 kpl Chalets loma-asuntoa. Alueella alkaa myös uusien Villas loma-asuntojen rakentaminen toukokuussa (2014), sekä uusien 30 kpl Chalets loma-asuntojen rakentaminen, joita on vuoden lopulla yhteensä 60 huoneistoa. Villas ja Chalets loma-asunnot ovat molemmat yksityisomistuksessa olevia loma-asuntoja, mutta osa niistä on hotellin asiakkailta vuokra-käytössä.

Kylpylähotelli ulkoisti puhtaanapidon toiminnot palveluliikkeelle 2009. Toiminnot olivat alussa jaettuna kahdelle eri palvelun tuottajalle siten, että kylpylähotellin päärakennuksen siivouksesta vastasi eri palvelutuottaja, kuin loma-asuntojen siivouksesta. Vuonna 2011 loma-asunnoissa aloitettiin siivouspalvelujen tuottaminen talon omalla henkilökunnalla ja kylpylähotellin päärakennukseen jäi suurimmalta osin palveluliike. Tämä toimintamalli on käytössä nykyisin.

2.2 Kylpylähotellin muut tilat

Majoitustilojen lisäksi kylpylähotellissa on paljon erilaisia tiloja, kuten allasosasto, erilaiset liikuntatilat, terveysterveyspalveluosasto, hoitotilat, ravintolat, kauppa, kokoustilat ja lisäksi paljon yleistä tilaa, käytäviä, auloja, porraskäytäviä ja hissejä. Näiden kaikkien tilojen aukioloajat, asiakasvaraukset ja asiakkaiden liikkuminen tiloissa, määrittävät tilojen siivousajankohdan. Materiaaleina kylpylähotellissa on paljon tekstiilipintaa, kuten verhoja, kalusteita ja kokolattiamattoja. Materiaalit tuovat puhtaanapitoon omat haasteensa aika-ajoin jaksoittaisten siivoustöiden muodossa, siksi materiaalien onkin oltava sellaisia, että niissä on huomioitu puhtaanapito ja kulutuskestävyys. Kaikki tekstiilimateriaalit lattiasta verhoihin ovat paloluokiteltuja. (Rautiainen & Siiskonen 2011, 68, 83).

Kylpylähotellissa on lattiamateriaaleina mm. parkettia, laminaattia, korkkia, keraamista ja kivilaattaa. Näin erilaiset materiaalit tarvitsevat työntekijältä ammattitaitoa esimerkiksi siihen, mitä puhdistusainetta voidaan pinnoille käyttää ja millä menetelmällä puhdistaminen voi tapahtua. Siiskosen ja Rautiaisen mukaan (2011, 67) hotellihuo-

neen kokonaishinta riippuu pitkälti materiaalivalinnoista, yksi kalleimmista kulueristä on lattia. Oikein hoitamalla lattiapinnat kestävät vuosia kovassakin käytössä.

Asiakasvirrat ja sääolosuhteet tuovat haasteensa kylpylähotellin puhtaanapitoon. Sisääntuloaulojen edessä sijaitsevat matot estävät lian kantautumisen oven edustaa pidemmälle. Mattojen liankantokyky sekä niiden riittävä määrä ovat ratkaisevassa asemassa lian pysähtymisessä ovelle. Tämä auttaa myös puhtaanapitokustannuksissa, kun on riittävä määrä oikeanlaisia mattoja ovien edustoilla ja kulkuväylillä, niin välisiivouksien ja perussiivousten tarve mattojen avulla vähenee.

2.3 Käsitteet

Puhtaanapito tarkoittaa siivoustoimintojen kokonaisuutta ja siivous on käytännön työtä. Muttosen mukaan (2014) siivous on tekemisen käsite ja se on käytännössä sisätiloissa tehtävää pintojen puhdistusta, suojausta ja hoitoa sekä erilaisia järjestelyitä, joissa puhtaus tuotetaan ammattimaisesti. Puhtaanapito on laajempi käsite, joka kattaa koko puhtauden toiminnat. Eviran (2012, 1) mukaan puhtaanapito on sitä, että pystytään arvioimaan puhtaanapidon riittävyyttä, ymmärretään puhtaanapidon ja jätehuollon merkitys elintarviketyössä ja noudatetaan työpaikan puhdistusohjelmaa. Hotelleissa ja kylpylähotelleissa puhtaanpidosta vastaa kerroshoidon osasto tai kansainväliseltä nimeltä housekeeping -osasto, jolla työskentelevät kerroshoitajat. Kerroshoitajien toimenkuvana on Siiskosen ja Rautiaisen mukaan (2011, 69) sänkyjen sijaaminen, hotellihuoneen siivous, minibaarien tarkistus ja täydennys, tahrojen poisto, peruspuhdistukset ja desinfiointi eri kohteissa. Käytännössä puhtaanapidon vastuulla ovat kylpylähotellin kaikkien tilojen siivoukset, ainoastaan keittiön siivoavat siellä työskentelevät työntekijät itse.

Hotelli on majoitusliike jonka yhteydessä toimii ravintola ja erillinen vastaanotto (Rautainen ja Siiskonen 2007, 23) kylpylähotellissa on lisäksi uima-allasalue altai-neen. Tilastokeskuksen mukaan (2014, 1) majoitustilat on jaettu toimialatyypin mukaan 20 eri luokkaan. Esimerkiksi hotellilla on seuraavia tyyppiluokkia; kokous- ja liikemieshotelli, kylpylähotelli, kartanohotelli ja motelli. Tämän kehittämistyön kohteena oli kylpylähotelli.

3 KYLPYLÄHOTELLIN PUHTAANAPITO JA SEN ORGANISOINTI

3.1 Kerroshoidon organisointi

Kylpylähotellin puhtaanapidon organisoinnissa on omat haasteensa jo pelkästään sen vuoksi, että toimintaa on yleensä joka päivä kellon ympäri ja samanlaisia päiviä on vähän, lisäksi erilaiset muuttuvat tekijät, kuten asiakasmäärän yhtäkkinen kasvu, saattavat lisätä puhtaanapidon määrää moninkertaisesti ja muuttaa jo suunniteltua työvuorolistaa. Kylpylähotellin puhtaanapito-osasto tarvitsee toimiakseen suuren henkilömäärän. Henkilömäärä koostuu lähinnä siitä, miten paljon hotellissa on huoneita tai huoneistoja. Tulevien siivottavien huoneiden määrän ennakointi, alkaa puhtaanapidon organisoinnin osalta kylpylähotellin kulloinkin myytävissä olevasta huonekapasiteetista. Tätä lukua käytetään pohjana arvioitaessa siivottavien huoneiden ja sitä kautta tarvittavan henkilöstön määrää. (Forgacs 2013, 58.) Huoneiden käyttöaste on käytössä olevien huoneiden määrä suhteessa saatavilla olevaan huonemäärään. (Tilastokeskus 2014, 1).

Puhtaanapidon organisoinnissa hahmotetaan aluksi hotellin varausjärjestelmästä töihin otettavaa henkilöstön määrää noin kuukauden päähän kun työvuorolistoja tehdään. Työvuorolistat pitää olla työntekijöiden nähtävillä viikkoa ennen listan alkamista ja työvuorolista on tehty kolmen viikon jaksolle. Tämän jälkeen tilannetta tarkastellaan viikoittain ja päivittäin, sillä varaustilanne muuttuu jatkuvasti, asiakkaita tulee lisää majoittautumaan sekä lähtee pois ja käytännössä siivottavien huoneiden määrä voi kasvaa tai joskus jopa pienentyä varauksen peruutuksen vuoksi.

Kerroshoitajat aloittavat toimintansa Casadon (2012, 138–141) ja Nitschken ja Fryen mukaan (2008, 369) varhain aamulla, jolloin esimies hakee hotellin vastaanotosta siivouslistat siivottavista huoneista. Listat tulostetaan kylpylähotellin vastaanoton yövuoron työntekijän toimesta. Listoista selviävät huoneet, joista asiakkaat lähtevät ja huoneet, joihin asiakkaat saapuvat sekä huoneet, joihin täytyy tehdä jatkavan huoneen siivous. Jatkavaksi huoneeksi kutsutaan huonetta, jossa asiakas viipyy pidempään kuin yhden vuorokauden. Esimies jakaa huoneet työntekijöille ja jos työntekijöitä ei ole tarpeeksi, niin hän soittaa ja pyytää lisää työntekijöitä töihin.

Kylpylähotellissa palveluliike siivoaa lähes koko päärakennuksen hotellihuoneineen sekä ravintola-, liikunta-, hoito- ja kylpyläosastot. Ainoastaan ryhmämajoitustilan urheilujoukkueille tarkoitettut huoneet ja terveystalvosasto ovat omalla henkilökunnalla toimivan siivouksen toiminta-alueita. Palveluliikkeen työntekijöiden työtehtävien jako tapahtuu heidän esimiehen toimistossa, joko esimiehen tai ohjaajan toimesta ja omalla henkilökunnalla toimivan loma-asuntosivouksen työnjako tapahtuu loma-asuntojen luona sijaitsevassa toimistossa.

Kuviossa 2 on esimerkki, kuinka siivottavien huoneiden määrä lasketaan kahdeksan tunnin työpäivässä, keskikokoisissa standardihuoneissa (Nitshke & Frye 2008, 77, 369–371). Esimerkissä on otettu huomioon ns. aputyöajat, joita tarvitaan mm. työpäivän alussa mikrokuituisten siivouspyyhkeiden oikeaan kostutukseen, asiakaspalvelutarvikkeiden täydentämiseen kerroshoidon vaunuun, sekä linavaatteiden viemiseen kerroksille. Työn lopetusaikaan kuuluvat mm. kerroshoidon vaunujen ja likaisen linavaatepyykin kuljetus pois kerroksilta, välineiden puhdistus ja likaisten siivouspyyhkeiden pyykinpesukoneeseen laittaminen.

Casadon mukaan (2012, 48) kerroshoitajat siivoavat huoneita vuoteiden sijauksineen, keskikokoisia huoneita 16 kappaletta päivässä kahdeksan tunnin työvuoron aikana. Huonesiivouksen työaikaan kuuluu kaksi vuodetta sijauksineen. Strannin mukaan (2003, 1) tyyppihuoneen puhtaaksi siivous kestää 20,35 minuuttia ja kevennetty käyttösiivous, josta puhutaan myös jatkavan huoneen siivouksena 6,93 minuuttia. Näin Nitschen ja Fryen mainitseman esimerkin mukaisesti kuviossa 2 huoneita pitäisi pysyä kahdeksan työtunnin aikana siivoamaan 20 kpl.

Keskikokoisen standardihuoneen siivousaika

Noin 27 minuuttia

Työaika minuuteissa

8 tuntia x 60 minuuttia = 480 minuuttia

Laskennallinen aika huoneiden siivoukseen

Kokonaistyoaika 480 minuuttia

Vähennykset:

Työn aloitusaika 20 minuuttia

Tauot 30 minuuttia

Työn lopetusaika 20 minuuttia

Työaikaa jää jäljelle ... 410 minuuttia

Siivottavien huoneiden määrä /8 tunnin työaika:

410 minuuttia: 27 minuuttia = 15,2 huonetta

KUVIO 2. Laskennallinen huonemäärä kerroshoidossa (Nitschke & Frye 2008, 77)

Rautiaisen ja Siiskosen (2011, 73) mukaan siivousaika huonetta kohti vaihtelee 15 - 25 minuuttiin, riippuen siitä, tehdäänkö työskentely yksin vai parityönä. Huoneet ovat erikokoisia. Rautiaisen ja Siiskosen mukaan (2011, 55) minimihuoneen koko vaihtelee $16 \text{ m}^2 - 18 \text{ m}^2$, vastaavasti kahden hengen huoneiden koko vaihtelee $20 \text{ m}^2 - 23 \text{ m}^2$. Standard -huoneet ovat n. 23 m^2 suuruisia ja superior -huoneen koko on vähintään 30 m^2 sekä sviitit tästä suurempia.

Nitschke ja Frye mainitsevat teoksessaan (2008, 71), että kerroshoidon osaston vastuulla ovat useat erilaiset alueet hotellin ylläpitosiivouksessa ja siksi töiden suunnitteluun osastolla kuluu aikaa. Casado mainitsee, (2012, 48) että yksi esimies voi olla vastuussa 4–5 kerroshoitajan työstä. Huonesiivouksen jälkeen esimies tarkastaa kaikki kerroshoitajien siivoamat huoneet. Lisäksi samalla kerroksella on mukana yksi työntekijä, joka kuljettaa pois likaiset liinavaatteet ja roskat sekä toimittaa puhtaat liinavaatteet ym. tarvittavat tavarat takaisin kerroksille. Kyseinen organisaatiomalli tarvitsee paljon henkilöstöä toteutuakseen ja yleisempi malli on, että kohteessa on yksi esimies ja yhdestä kolmeen ohjaajaa, jotka tekevät työnjaon työntekijöille ja ovat vas-

tuussa, joko osasta taloa tai koko talosta, toisten ohjaajien tai esimiehen ollessa vapaa-päivillä tai lomilla. Bohmin ym. mukaan (2005, 42–43) kerroshoitajat työskentelevät pääasiassa yksin kerroksilla. Yksintyöskentelyn malli on hyvin yleisesti käytössä Suomessa.

Nitschken ja Fryen mukaan (2008, 91) samalla kerroksella voi työskennellä kolme henkilöä. Jokainen heistä tekee osansa huoneen siivouksesta, ensimmäinen kerää pois likaiset liinavaatteet ja roskat sekä täydentää tarvittaessa huoneen minibaarin, toinen henkilö viimeistelee makuuhuoneen ja kolmas henkilö siivoaa kylpyhuoneen. Kerroshoidossa on käytetty huonesiivouksessa myös mallia, jossa yksi työntekijä kerää pois roskat ja likaiset liinavaatteet, toinen työntekijä sijaa vuoteet ja kolmas työntekijä siivoaa huoneet. Nämä kaikki edellä mainitut mallit tukisivat myös tiimityötä.

Tiimillä on Lecklinin mukaan (2006, 23) 4–8 menestystekijää. Tällaisia menestystekijöitä voivat olla mm. ammattitaitoiset työntekijät, alhaiset kustannukset, korkea asiakastytyväisyys, tuotteiden ja palvelujen laatukilpailukyky sekä ympäristöystävällinen toimintatapa. Tiimityö on avain hotellin menestykseen, kerroshoidon täytyy työskennellä tiiviisti, ei vain vastaanoton ja huollon kanssa, vaan myös kaikkien muiden osastojen kanssa (Nitschke & Frye 2008, 25). O’Fallon ja Rutherford mainitsevat (2011, 188), että useissa hotelleissa on haasteena saada etniset ryhmät toimimaan tiiminä. Etnisissä ryhmissä haasteena ovat varmasti kielitaidon lisäksi eri kulttuuritaustat.

Yksi kylpylähotellin merkittävä toiminto on myös liinavaatehuolto. Nitschke ja Frye (2008) sekä Casado (2012) mainitsevat teoksissaan, että hotelli voi hoitaa itse omalla henkilökunnalla koko hotellin liinavaatehuollon. Omalla henkilökunnalla hoidettu kylpylähotellin koko liinavaatehuolto voi olla muualla maailmassa yleisempi tapa kuin Suomessa. Tässä kylpylähotellissa toiminnot on ulkoistettu, jolloin puhdas liinavaatepyykki tulee valmiina kylpylähotelliin tilauksen mukaan ja likainen liinavaatepyykki lähtee pesulaan, tämä tapahtuu kolmesta viiteen kertaan viikossa sesonkien mukaan. Kerroshoito siivoaa myös kaikki hotellin yleiset tilat. Yleisten tilojen organisoinnissa on otettava huomioon osastojen aukioloajat.

Mekun mukaan (2009, 23) yleiset tilat, kuten aula ja ravintolat, ajetaan yhdistelmäkooneella jo aikaisin aamulla. Tässä kehittämiskohteena olevassa kylpylähotellissa kylpyläosasto sekä yleiset tilat, joita ovat esimerkiksi ravintola- ja liikuntatilat siivotaan aamu-, ilta- ja yöaikaan, jolloin ne ovat asiakkailta suljettuna.

3.2 Kylpylän oman siivoushenkilökunnan organisointi

Omalla henkilökunnalla toimivassa loma-asuntojen siivouksessa haastetta logistiikkaan tuovat loma-asuntojen välimatkat, portaat, tavaroiden kantaminen loma-asuntoihin sekä keliolosuhteet. Työpäivä alkaa samoin kuin kerroshoidon organisoinnissa siivouslistojen läpikäymisellä, jotka saadaan kylpylähotellin vastaanotosta. Siivouslistojen perusteella tehdään myös omalla henkilökunnalla toimivaan siivoukseen työnjako, jossa organisoidaan työtehtävät ja siivottavat loma-asunnot työntekijöille. Työnjaossa huomioidaan ennakot, eli huoneistot, joihin asiakkaat ovat kyseisenä päivänä saapumassa ja nämä pyritään saamaan siivottua ensimmäisenä valmiiksi. Loma-asunnot ovat erikokoisia ja niiden siivoustyöaika vaihtelee menetelmä- ja aikastandardeista saatujen työaikojen mukaan. Mitoituksen avulla voidaan laskea jokaiselle työntekijälle siivottavien loma-asuntojen määrä / työaika ja näin työmäärä saadaan tasapuoliseksi kaikille.

Valkosalon mukaan (2014b, 36–38) loma-asuntosivouksessa työpäivä alkaa liinavaatesäkkien kuljetuksella loma-asuntoihin. Siivoojan mukana asunnolle tulevat lattia-pyyhin, siivouspyyhkeet ja puhdistusaineliuospullot, asunnossa on aina valmiina pölynimuri sekä puolipitkävirtainen rikkalapio ja lattiaharja. Siivous alkaa keittiöstä astioiden tarkastuksella ja laskennalla, tämän jälkeen siivotaan tasopinnat, kaapin ovet, astianpesuallas, liesi ja uuni. Keittiön jälkeen siivotaan olohuone, makuuhuoneet, wc-tilat, sekä pesuhuone ja sauna.

Loma-asuntosivouksessa, joka suoritetaan kylpylähotellin oman henkilökunnan toimesta, työskennellään pareittain, parit voidaan hajaannuttaa työskentelemään eri loma-asuntotyyppeihin, jolloin saadaan yhtä aikaa puhtaaksi erilaisia ja erikokoisia loma-asuntoja. Tässä kohtaan on toki huomioitava asiakkaiden saapuminen ja asunnot, jotka on oltava valmiina ensimmäisenä.

Parityöskentelyssä on se etu, että työ ei käy niin raskaaksi kuin yksin työskennellessä ja parityöskentely on myös työturvallisuustekijä. Viimeisenä työnjaon jälkeen tapahtuu liinavaatesäkkien täydennys eli liinavaatesettien pakkaaminen säkkeihin ja niiden sekä asiakaspalvelutarvikkeiden täydennys autoon.

Kylpylähotelliin omalla henkilökunnalla tuotetussa loma-asuntosiiivouksessa työskennellään tiiminä. Pesonen ym. mukaan (2000, 112–113) tiimin määritys on, että se on pysyväisluonteinen organisoitunut ryhmä, joka tiiviissä yhteistyössä, yhteisvastuullisesti ja itseohjautuvasti, pyrkii yhteisiin päämääriin ja tavoitteisiin yhteisiä pelisääntöjä soveltaen. Tiimi toimii niin kauan, kuin sen kaikki jäsenet ovat yhtä mieltä tavoitteista ja toimintatavoista. Tiimityöskentelyn onnistuminen edellyttää kyllin pitkää kokemusta yhdessä työskentelystä, jotta ryhmän jäsenien vahvuudet, heikkoudet, yksilölliset oikut ja ennustettavissa olevat tavat voi oppia tuntemaan (Bell & Zemke 2006, 24).

Tiimin johtaminen on valmentamista ja edellytyksien varmistamista. Osaamisen johtamisessa suurin haaste on saada ihmiset toimimaan organisaation päämäärien mukaisesti. (Pesonen ym. 2000, 114.) Sydänmaanlakan mukaan (2012, 48–49) tiimiin kuuluu 5–20 jäsentä ja toimintakykyisimmissä tiimeissä on 4–8 jäsentä. Tiimi on joukko ihmisiä, joilla on toisiaan täydentävää osaamista ja he ovat sitoutuneet yhteisiin päämääriin, joita mitataan jatkuvasti. Tiimin johtamisen seitsemän kulmakiveä ovat;

1. Tiimin tarkoitus ja tavoitteet on määritelty selvästi ja tiimin jäsenet tuntevat ne.
2. Kaikki tiimin jäsenet ovat sitoutuneet yhteisiin tavoitteisiin.
3. Tiimissä annetaan ja saadaan riittävästi palautetta ja ratkaistaan ongelmat tehokkaasti.
4. Tiimissä välitetään toisista ja annetaan riittävästi tukea tarvittaessa.
5. Tiimin jäsenten motivaatio on hyvä ja jokainen on innostunut tehtävistään.
6. Uudistutaan ja parannetaan suorituksia jatkuvasti.
7. Erilaisuutta arvostetaan ja hyödynnetään riittävästi.

Rissasen mukaan (2006, 120) hyvä tiimi voi osittain korvata jopa kehnon esimiehen ja muita johtamisen puutteita. Tiimityö lisää työn tuottavuutta, parantaa tekemisen laatua

ja työilmapiiriä. Tiimin toimimattomuuden ja oppimisen esteitä voivat Sydänmaanlakan mukaan olla (2007, 47), että tietoa ei jaeta tiimissä, yhteiset tavoitteet puuttuvat, yhteinen kieli ja valmius keskustella puuttuvat, tai tiimillä on huonot henkilösuhteet ja heikot vuorovaikutustaidot, sekä epämääräiset toimintatavat. Bellin ja Zemken (2006, 25, 168) mukaan esimiehen johtamistyyli ratkaisee, pysyvätkö alaisesi yrityksessä ja millaiset heidän palvelusuorituksensa ovat. Ihmisten johtaja pystyy aistimaan yksikönsä mielialan, valamaan ihmisiin henkeä ja saamaan heidät mukaansa. Esimiehen on uskottava siihen, mitä tekee ja pitää siitä. Lecklin mainitsee (2006, 227), että parhaat tulokset saavutetaan, kun työntekijät ovat iloisia ja työstään innostuneita. Työpaikan avoin henki ja esimiesten asennoituminen työnteon esteiden poistamiseksi, luovat edellytykset motivoitumiselle, myös työn suunnittelu, itseohjautuvuus ja tiimityö ovat keinoja työympäristön henkiseen rikastuttamiseen. Viitalan ja Jylhän mukaan (2013, 263) tutkimuksessa on todettu, että tiimin vetäjillä on vaikutusta siihen, kuinka tehokas tiimi on, miten se kehittyy ja miten sen toiminta koordinoituu tavoitteiden saavuttamiseen.

Sydänmaanlakan mukaan (2012, 35, 39), hyvä yksilön johtaminen pitää sisällään tavoitteen asettamisen, ohjaamisen ja tukemisen, palautteen antamisen, osaamisen kehittämisen, tehokkaan kommunikoinnin, motivoinnin ja omalla esimerkillä johtamisen. Yksilöiden johtaminen on prosessi, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään. Hänen on osattava ottaa huomioon työntekijän osaaminen, motivaatio, itsenäisyys ja sitoutuminen, jotka kuvaavat työntekijän valmiustasoa tietyssä tehtävässä. Yksilön johtamisen neljä perustyyliä ovat ohjaaminen, valmentaminen, osallistuminen ja delegointi sekä valtuuttaminen. Kaiken johtamisen lähtökohta on itsensä johtaminen, jos haluat oppia johtamaan muita, niin sinun tulee oppia ensin johtamaan itseäsi (Sydänmaanlakka 2012, 110). Johtaminen vaikuttaa työntekijöiden palveluasenteeseen, motivaatioon ja osaamiseen, tätä kautta se voi vaikuttaa myös yhteistyöhön, laatuun ja kumppanuuteen, jotka myös olivat kehittämien lähtökohtia tälle työlle.

3.3 Kylpylähotellin puhtaanapidon organisoinnin vaihtoehdot

Hotellin kerroshoidon toiminnan järjestämiseksi on Rautiaisen ja Siiskosen mukaan (2006, 131) eri vaihtoehtoja. Kerroshoidon toimintaa voidaan hoitaa joko kokonaan omalla organisaatiolla, ulkopuolisella palveluliikkeellä tai osittain omalla organisaati-

olla ja lisäapuna työvoiman vuokrausta ulkopuoliselta henkilöstövuokrausyritykseltä. Oman organisaation huolehtiessa osaston toiminnasta henkilökunta tuntee yrityksen liikeidean ja tavan toimia, tällöin henkilökunta on sitoutuneempi ja heillä on mahdollisuus laajentaa toimenkuvaansa. (Rautiainen & Siiskonen 2006, 131: Rautiainen & Siiskonen 2011, 404). Toiminnan järjestämiseksi on myös vaihtoehto, kuten tässä kylpylähotellissa, että toiminnot on jaettu osittain omalle organisaatiolle ja palveluliikkeelle.

Tuotantostrategia linkittää yhteen liiketoimintastrategian ja yrityksen operatiivisen toiminnan. Tuotantostrategisia päätöksiä ovat esimerkiksi ulkoistaminen, globaali laajentuminen, verkostoituminen ja yritysostot. Jokin toiminnan osa voidaan yhtiöittää erilliseksi yritykseksi, myydä kokonaan ulkopuoliselle yritykselle tai yksinkertaisesti vain lopettaa. Ulkoistaminen tarkoittaa prosessia, jossa ulkoistava yritys siirtää sopimuksella palveluntuottajalle toiminnon, joka on aiemmin tehty yrityksen sisällä sen omilla resursseilla. (Viitala & Jylhä 2013, 172,187.) Ulkoistamisen strategiset hyödyt Kiiskinen ym. (2002, 87) mukaan voidaan tiivistää kolmeen osa-alueeseen;

1. *yrityskuvan parantaminen*
2. *ydinosaamisen vahvistaminen*
3. *joustavuus ja muutoshallinta*

Perinteisesti kenties yleisin ulkoistamistoimenpiteen vaikutin on kustannustehokkuuden parantaminen. Benson (2012, 1) mainitsee, että usein hotellien johto haluaa ulkoistaa yksittäisen toiminnon tai palvelun osaavan henkilökunnan, paremman laadun ja korkeamman palvelun vuoksi. Voidaan myös kyseenalaistaa kustannustason aleneminen siirrettäessä saman palvelun tuottaminen paikasta toiseen ja yleensä etäämmäksi palvelun käyttäjästä, eli kun ulkoistetaan palvelut ulkopuoliselle yritykselle, sama työ tehdään palveluliikkeen tuottamana ja lisäksi palvelun tuottaja ottaa oman osuutensa liiketoimintansa katteena. (Kiiskinen ym. 2002, 91). Nitschken ja Fryen mukaan (2008, 237, 239) ulkoistamisasiaa lähestytään siten, että mikä on paras tapa kontrolloida kustannuksia ja samalla varmistetaan, että työtehtävät tulee tehdyksi ja laatutaso pysyy standardien mukaisena. Engblomin mukaan (2010, 27) ostokriteerejä palveluntuottajille ovat seuraavat; yrityksen tulee olla valtakunnallinen, luotettava, vastuullinen, hintakilpailukyky kunnossa, halu kehittää toimintaa win-win -hengessä, moderni tapa toimia eli sähköiset laskutusjärjestelmät ja halu sitoutua pidempiaikaiseen yhteistyöhön.

Monet siivouksen esimiehet uskovat Nitschken ja Fryen mukaan (2008, 237, 239), että talon sisällä oleva henkilökunta tekee sitoutuneemmin työtä kuin palveluliike, koska omalla henkilökunnalla toimiessa on mahdollisuus lisätä valvontaa. On sitten hotelli peni tai iso, tulee tilanteita, joissa ulkopuolinen yritys tulee auttamaan siivoustehtävissä, tällaisia töitä voivat olla mm. ikkunoiden ja kokolattiamattojen pesut sekä keittiön siivous. Lisätöiden teettäminen omalla henkilökunnalla ja sen valvontaa lisättäessä, myös oman henkilökunnan puhtaanapidon kustannukset kasvavat palkkakustannuksien muodossa.

Paajasen mukaan (2012, 4) ulkoistettu siivooja tuli kalliimmaksi, kuin omaan henkilökuntaan kuuluva siivooja. Kilpailutuksen myötä vaihtuvat palveluliikkeet lupasivat laatua, mutta eivät pystyneet sitä pitämään. Käytännössä oman siivouksen hinta tuli kalliimmaksi, kun siirryttiin takaisin omaan palveluun, koska haluttiin myös laadun nousevan. Palveluliikkeen edustajan mukaan syy huonoon laatuun on ollut kilpailutuksessa, jossa suurimpana perusteena palvelun tuottajan valinnalle on ollut hinta. Palvelun tuottajan kanssa yrityksellä on palvelusopimus, joka määrittelee ainutkertaisen ja sisäisesti johdonmukaisen palvelukokonaisuuden, se vastaa asiakkaan vaatimuksia ja toimittajan toimituskykyä. Palvelusopimuksessa on myös palvelukuvaus, jolla rajataan toimitettava palvelu ja kuvataan sen luonne, sekä käyttötarkoitus. (Kiiskinen ym. 2002, 163.)

3.4 Asiakslähtöinen toimintatapa

Kylpylähotellissa työskentelevän siivoojan yksi kenties tärkeimmistä taidoista on hyvä asiakaspalvelutaito. Työpäivä voi tuoda mukanaan toinen toistaan vaativampia asiakaspalvelutapahtumia ja positiivinen, iloinen asenne tuovat näihin tapahtumiin asiakkaalle lisäarvoa. Rissasen mukaan (2006, 18) palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena ja vaivattomuutena. Ylikosken mukaan (2000, 62) palvelu on toimintaa tai tekoja.

Yleensä asiakkaaksi mielletään tuotteen tai palvelun tilaaja, joka on myynti- tai asiakaspalveluhenkilöstöön yhteydessä, häntä kutsutaan välittömäksi asiakkaaksi. Välilli-

nen asiakas taas käyttää yrityksen tuotteita ja palveluita, vaikkei yleensä ole suorassa yhteydessä yrityksen kanssa. Hän voi olla esimerkiksi välittömän asiakkaan asiakas. (Lecklin 2006, 79–80.) Asiakas käsitteenä tarkoittaa perinteisesti kuluttajajohdyke-markkinoilla henkilöä ja business to business -markkinoilla yritystä tai organisaatiota, johon on syntynyt asiakassuhde (Rautiainen & Siiskonen 2011, 238). Ulkoinen asiakas on yrityksen ulkopuolinen, joko välillinen tai välitön asiakas ja hän ovat asiakas isolla A:lla ja toiminnan lopullinen rahoittaja. Lisäksi on sisäisiä asiakkaita yrityksen sisäisessä toimintoketjussa. (Lecklin 2006, 79–80.)

Kerroshoitajien toimiessa hotelli- ja loma-asuntosiiivouksessa, he ovat yhteydessä päivän aikaan sekä sisäisiin että ulkoisiin asiakkaisiin, viedessä huoneisiin asiakaspalvelutarvikkeita, tehdessä välisiivouksia sekä asioidessa vastaanoton kanssa. Asiakaspalvelutaidot ovat tärkeitä kerroshoitajan työssä. Puhtaanapitotoiminnot kylpylähotelleissa ovat kehittyneet jo usean vuoden ajan ammattimaisempaan suuntaan vastaamaan, sekä sisäisistä, että ulkoisista toiminnoista, jotka voivat ratkaisevasti vaikuttaa vuorovaikutussuhteisiin muiden hotellin osastojen ja lopulta koko hotellin asiakaspalveluun. (O’Fallon & Rutherford 2011, 173.)

Rissasen mukaan (2006, 93) sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joita yritys kohdistaa omaan henkilöstöönsä edistääkseen uuden tuotteen tai palvelun tuntemusta, asenteita ja tiedon kulkua omassa yritysorganisaatiossa. Sisäisen markkinoinnin tavoitteena ovat mm. tuotetietouden nostaminen, palveluvalmiuden kehittäminen, myönteisen asenteen kehittäminen ja työmotivaation parantaminen. Sisäiseen markkinointiin liittyy usein myös palkitsemisjärjestelmät, joista on kerrottu luvussa 5.6. Palkitsemisjärjestelmää kehitettiin tässä työssä palveluliikkeen työntekijöiden palkitsemiseen hyvästä työstä. Eräsalon mukaan (2011, 124–125) arvot ja etiikka ohjaavat toiminnan suuntaa siinä, että mikä yrityksen toiminnassa on tärkeää ja mihin yritys pyrkii, kun jokainen työntekijä tietää ja ymmärtää yrityksen arvot hyvin, niin niillä on merkitystä ja se lisää työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta, mikä ei voi olla heijastumatta positiivisesti myös asiakkaaseen.

Asiakastyytyväisyys on yksi yrityksen kilpailukeinoista, jonka antamaa kilpailullista etumatkaa on muiden yritysten vaikea saavuttaa erityisesti silloin, kun yritys näkee enemmän vaivaa asiakkaiden palvelemiseksi, kuin kilpailijat. Asiakkaan kohtelu, ku-

ten empatia, avuliaisuus, kyky pyytää anteeksi ja hyvittää asiakkaan kokema huono kohtelu, vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen. Tyytyväiset asiakkaat palaavat aina uudelleen ja kertovat miellyttäviä kokemuksia muille, näin he lisäävät yrityksen kassavirtoja ja kannattavuutta. (Rautiainen & Siiskonen 2011, 238.) Vuorovaikutus on Grönroosin mukaan (2009, 123) ydinkäsite palvelussa ja kaikissa kahden osapuolen välisissä kaupallisissa suhteissa. Vuorovaikutus on laadun ja arvon tuottamisen perusilmiötä. Asiakaspalvelun laadun kehittäminen edellyttää, että yritykseen saatu tieto saadaan levitettyä eteenpäin jokaiselle, joka tiedosta jotenkin hyötyy.

Tällaista tietoa on mm. ajan tasalla oleva tieto asiakkaista, heidän tarpeistaan ja arvostuksistaan. (Reinboth 2008, 92.) Asiakaspalautelomakkeet ja palautteet sähköisistä järjestelmistä antoivat tietoa tässä kehittämistyössä prosessien kehittämisen lähtökohdista.

3.5 Kumppanuus ja yhteistyö eri toimijoiden kesken

Kumppanuus syntyy vuosien varrella ja voi olla hyvin hedelmällistä palveluntuottajan ja asiakasyrityksen välillä. Kumppanuus tuo molemmille osapuolille paljon etuja toimintaan sekä luo sille pysyvyyttä. Hyvää kumppania ei haluta vaihtaa ja kilpailutusta ei mielellään lähdetä tekemään, ellei ole pakko. Kumppanuus on Kiiskisen ym. mukaan (2002, 116) kahden välinen liitto, jonka tarkoituksena on osapuolten ominaisuuksien valikoitu yhdistäminen yhteisen tavoitetilän saavuttamiseksi ja kummankin osapuolen eduksi. Kumppanuusasiakkuus edellyttää Rautiaisen ja Siiskosen (2011, 235), sekä Viitalan ja Jylhän mukaan (2013, 93), että pitkäaikaisissa yhteistyösopimuksissa paljon luottamusta ja avoimuutta. Pääpaino kumppanuusasiakkuudessa on liiketoiminnan kehittämisessä ja kumpikin osapuoli kehittää asiakkuutta yhteisillä suunnitelmilla.

Asiakkuuden rakentaminen edellyttää palvelun tuottajalta vilpitöntä tahtoa tuottaa asiakkaalle jotain elämyksiä, iloa, etua, hyötyä ja lisäarvoa hänen elämäänsä, sen sijaan asiakkuuden säilyttäminen ja syventäminen vaatii jatkuvaa työtä ja ponnisteluja palvelun tuottajalta kaikkien seuraavien viiden kohdan osalta. Taloudellisella alueella tämä merkitsee lisäarvon, voiton reilua jakamista myös asiakkaalle kilpailukykyisen hinnoittelun muodossa. Teknisellä ja sosiaalisella alueella asiakkuuden säilyttäminen

ja syventäminen merkitsee ennen kaikkea hyvää yhteistyötä, hyvän tahdon ja luottamuksen ilmapiiriä. Yritystoiminnan oikeudellisella alueella, se vaatii hyviä ja selkeitä sopimuksia ja luottamusta. Ekologisella alueella asiakas odottaa normien täyttymistä, hyvää mainetta ja verkostojen hyödyntämistä. (Rissanen 2006, 49.)

Palvelusuhteiden jalostaminen kumppanuudeksi tekee tyytyväisistä asiakkaista ystäviä, kumppaneita ja käveleviä mainoksia. Palvelukumppanuudet ovat taloudellisesti palkitsevia, niissä siedetään enemmän virheitä, ne ovat anteeksiantavampia, sekä tuottavat suurempia hyötyjä kuin palveluntarjoajan ja asiakkaan väliset kertatapaamiset. (Bell & Zemke 2006, 55–56.) Palvelun toimittajalta edellytetään ajanmukaista lähestymistapaa ja prosessia asiakkuuksien hallintaan. Tämä tarkoittaa käytännössä päävastuusta ja omistautunutta henkilöä, sekä asiakaskohtaista tiimiä, joka kohtaa asiakkaan fyysisesti riittävän usein ja syvällisesti.

Kahden organisaation tai yrityksen välillä syntyy aina luonnollista epäluuloa, sekä kulttuurieroja ja arvopoikkeamia. Keskinäisen luottamuksen ja avoimen viestintäilmapiirin luominen vie aikaa ja edellyttää aitoa pyrkimystä ja rakentavaa suhtautumista kumppanuuteen ja liikesuhteeseen. (Kiiskinen ym. 2002, 179.) Hyvän asiakaskohtaisen tiimin rakentaminen luo pitkäaikaisen asiakaskumppanuuden, asiakas ei halua luopua sellaisesta, joka toimii siten, että asiakkuudessa tunnetaan, että heidät halutaan pitää ja heistä pidetään hyvää huolta.

Työelämän kehittämisohjelmassa (TYKES) (2009, 1) kaksi palveluliikettä alkoi kehittää yhteistyötä asiakaskohteessa, jossa toinen vastasi kiinteistönhoidosta ja toinen siivouksesta. Yhteistyötä oli tarkoitus kehittää yli rajojen siten, että toisen palveluliikkeen siivooja voisi tulla auttamaan toisen palveluliikkeen kiinteistönhoitajaa tarpeen vaatiessa ja päinvastoin. Työn kehittämisessä käytettiin perinteistä työn kehittämisen interventiomallia, joka tarkoitti tässä hankkeessa työkokouksia yhdessä esimiesten ja työntekijöiden kanssa. Yhteistyön tarkoituksena oli saada parempi tuottavuus ja laatu. Puolen vuoden seurannan jälkeen tulokset olivat pääosin positiivisia, vaikka kiinteistössä oli kaksi eri palveluntuottajaa, niin he näkyivät asiakkaalle yhtenä ja työn tuottavuus ja laatu olivat parantuneet sekä työntekijöiden työ keventynyt. Yhteistyöllä jopa yli yritysrajojen voidaan saada aikaiseksi uusia palvelumalleja asiakaslähtöisestä nä-

kökulmasta katsottuna. Palvelukumppanuuksissa on tarpeen pitää tunnelmaa yllä, jotta osapuolet säilyttävät intonsa ja keskinäisen yhteytensä.

Kerroshoidon yksi tehtävä, on mm. viestittää hotellin vastaanottoa huonetilanteista, huoltoa kiinteistöä koskevissa asioissa ja lisäksi sisäinen viestintä on tärkeää myös ravintolan ja kerroshoidon välillä huonepalvelun osalta (Casado 2012, 12, 17.) Tiedonkulku kerroksen ja vastaanoton välillä tapahtuu raporttien, puhelimien ja tietokoneen välityksellä (Rautiainen & Siiskonen 2011, 109). Kerroshoito on ensiarvoisessa asemassa myös huolto-osaston kanssa, jos kerroshoitajalta ei tule ilmoitusta huoneessa olevasta viasta esimerkiksi palaneesta lampusta, niin huolto ei voi korjata sitä (Nitschke & Frye 2008, 21). Kerroshoidon tärkeä tehtävä on havainnoida huoneissa olevia vikoja, hoitaa huonepalvelun likaiset astiat pois sekä kertoa hotellin vastaanotolle havaintoja esimerkiksi jos asiakkaat eivät ole poistuneet ajallaan ja he eivät pääse siivoamaan huonetta.

4 TUOTTAVUUS, TEHOKKUUS JA TALOUDELLISUUS

4.1 Tuottavuuden käsite kerroshoidossa

Tärkeä kannattavaan toimintaan vaikuttava tekijä on hyvä tuottavuus (Viitala & Jylhä 2013, 312). Tuottavuus on yksi yrityksen tuotannon tehokkuuden mittari. Huonesiivoustehoja seurataan, että kuinka monta minuuttia yhden huoneen siivousaika on. Tämän teholumen saa tulokseksi sillä, että jaetaan käytetty työaika päivän aikana siivotuilla huoneilla. (Rautiainen & Siiskonen 2007, 133.)

Palveluorganisaatioiden tehokkuuteen liittyy se ongelma, että tuottavuus ja koettu laatu ovat ilmiöitä, joita ei voi erottaa toisistaan. Grönroosin teoksessa Anderson, Fornell ja Rust huomauttavat, että asiakastyytyväisyyden ja tuottavuuden parantaminen voivat osoittautua yhteensopimattomiksi tavoitteiksi. Tuottavuuden parantamisella voi olla laatuun neutraali, myönteinen tai kielteinen vaikutus, jolloin jos vaikutus on kielteinen, tyytyväisyys laatuun heikkenee ja asiakkaiden menettämisen riski kasvaa. (Grönroos 2009, 279.)

Tämä on Grönroosin mukaan (2009, 279) palveluprosessien ongelma. Tämä sama kuvio toistuu palveluliikkeellä sekä kylpylähotellin omassa siivouksessa, mikä on se tehokkuuden raja, jotta laatu pysyy edelleen hyvänä ja paljonko ollaan valmiita mak samaan siivouskustannuksissa suhteessa laatuun?

Perinteinen tuottavuuskäsite määritellään tuotoksen ja panoksen suhteeksi, kuten kuviossa 3 on esitetty. Oletuksena tässä on, että laatu pysyy vakiona. Samat resurssit, jotka vaikuttavat tuottavuuteen, vaikuttavat myös laatuun ja muodostavat palveluntarjoajasta, asiakkaasta ja vuorovaikutuksesta johtuvan laadun. Laatu ja tuottavuus ovat siten saman kolikon kaksi puolta. (Grönroos 2009, 284–285: Viitala & Jylhä 2013, 312.) Esimerkki kerroshoidon tehokkuudesta;

Hotellissa on tietynä päivänä 60 huonetta siivottavana ja kyseisessä työvuorossa on neljä kerroshoitajaa. Yrityksessä on laskettu yhdelle kerroshoitajalle standardiluvuksi 17 minuuttia/ huone. Kerroshoitaja siivoaa tunnin aikana 3,5 huonetta (60 minuuttia / 17 minuutilla = 3,5 huonetta). Työvuoro on seitsemän tuntia, jolloin kerroshoitajan pitäisi siivota työvuoronsa aikana 24 huonetta (3,5 huonetta \times 7h = 24,5 huonetta). Kyseisenä päivänä yksi kerroshoitaja on siivonnut vain 15 huonetta, joten työntekijöitä on laskettu liikaa kyseiselle päivälle. (Rautiainen & Siiskonen 2011, 416.)

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p>Tuotettu tuotos</p> <p>Tuottavuus = </p> <p>Käytetty panos</p> </div> <div style="border-left: 1px solid black; padding-left: 10px; text-align: center;"> <p>Vakiolaatuinen tuotos</p> </div> </div>

KUVIO 3. Perinteinen tuottavuuskäsite (Grönroos 2009, 283)

Tuottavuuden kehittäminen edellyttää työvoiman tehokasta suunnittelua ja myös työtehtävien sisällön tarkistamista (Rautiainen & Siiskonen 2011, 417). Kustannusten hillitsemiseksi tehdään usein henkilöstöä koskevia strategisia päätöksiä ja henkilökunnan määrää supistetaan. Tuotantotalouksissa tämä vaikuttaa yleensä positiivisesti tulokseen, mutta palvelualalla näin ei useimmiten käy. (Grönroos 2009, 283.)

4.2 Toiminnan tehokkuus

Tehokkuus on toimintatapa, joka lasketaan saavutetun arvon ja sen aikaansaamiseen käytettyjen panosten suhteena. Tehokkuus on keskeisin tavoiteltava suorituskykyprosessissa ja se ilmaistaan arvon suhteena panokseen. Prosessin kokonaistehokkuudesta puhutaan, jos arvo ja panokset voidaan tarkasti määrittää. (Laamanen & Tinnilä 2013, 102–103.) Omalla henkilökunnalla toimivan loma-asuntosiiivouksen osalta ei ollut mitään aiempaa mittaristoa työn tehokkuudesta. Tehokkuuden seurantaan rakennettiin mittarit kehittämistyön alussa ja niitä peilattiin erikokoisten loma-asuntojen mitoitettuihin työaikoihin siivotuissa loma-asunnoissa.

Tehokkuutta voidaan mitata Rautiaisen ja Siiskosen mukaan (2011, 388, 390), kun mitataan käytettyä työaikaa tehtävän suorittamiseen. Näin saadaan aika, joka työntekijällä on mennyt yhden huoneen siivoukseen. Kyseinen aika on siis yksi kerroshoidon talouden tunnusluvuista.

Huonehintaa palveluliikkeen osalta voidaan laskea siten, että palveluliikkeen laskutuksen summa jaetaan siivotuilla huoneilla, niin saadaan tulokseksi palveluliikkeen osalta €/ huone. Samalla mallilla voidaan laskea myös siivouskulut/majoittuja, kun jakajan alle laitetaan yöpymisvuorokaudet ja jakajan yläpuolelle jätetään siivouskustannukset.

Toinen tehokkuutta mittaava laskenta saadaan (Kuvio 4), kun siivottujen huoneiden lukumäärä jaetaan siivousosaston työtunneilla, saadaan siivottujen huoneiden määrä tunnissa. Yhden kerroshoitajan siivottujen huoneiden määrää laskettaessa, jakajan yläpuolelle laitetaan siivottujen huoneiden määrä ja jakajan alapuolelle kerroshoitajien lukumäärä, saadaan tulokseksi kerroshoitajan siivoamat huoneet.

Siivottujen huoneiden lukumäärä	= Siivotut huoneet/ työtunti
Siivousosaston työtunnit	

KUVIO 4. Siivotut huoneet/työtunti (Rautiainen & Siiskonen 2011, 405)

Majoitustoiminnassa mitataan tehokkuutta siihen aikaan, joka on tarvittu työn suorittamiseen. Majoitus- ja ravitsemisala on hyvin työvoimavaltaista, joten tehokkuutta mitataan sen perusteella, kuinka paljon työvoimakustannukset ovat liikevaihdosta. (Rautiainen & Siiskonen 2011, 165, 385–386.) Huonesiivous ja puhtaat lakanat, pyyhkeet ja kylpyhuoneartikkelit ovat aina osa muuttuvia kuluja, samoin kuin kerroshoitajan palkka siltä ajalta, jonka hän huoneessa käyttää (Forgacs 2013, 22)

Tuntipalkkaa omalla henkilökunnalla toimivalle loma-asuntosiivoukselle voidaan hahmottaa seuraavasti Rautiaisen ja Siiskosen mukaan (2011, 405), jos oman puhtaanapito-osaston keskimääräinen tuntipalkka on esimerkiksi 11,00 €/h, tulee tuntipalkkaan lisätä n. 53 % välillisiä työvoimakustannuksia. Työtunnin hinnaksi tulee tällöin $1,53 \times 11,00 \text{ €/h} = 16,83 \text{ €/h}$, kun työtunnin aikana siivotaan esimerkiksi yksi loma-asunto, niin siivouksekustannukseksi loma-asunnossa tulisi tällä kaavalla laskettuna 16,83 € huoneistoa kohti. Tämä laskenta vääristää loma-asuntosiivouksen kustannukset, koska siitä puuttuvat mm. auto-, polttoaine-, siirtymä-, silitys- ja pyykkihuollon kustannukset. Lisäksi esimerkiksi palveluliikkeen työtuntihintaan kuvion 4 kaavalla laskettuna, olisi lisättävä kustannuksia mm. työnjohdon kuluista, aine- ja välinekuluista, hallintokuluista, vakuutuksista ja konekustannuksista sekä lisäksi katetuotto. Katetuottoa voidaan laskea edellisten kustannusten päälle vielä noin 10–30 %.

Sata vuotta sitten jo huomattiin, että taitavat ja tehokkaat työntekijät ratkaisevat tuotannon tehokkuuden. Frederic W. Taylor (1856–1915) on tieteellisen liikkeenjohdon tunnetuin kehittäjä, ja hänen ansiostaan työn ja toiminnan rationalisointiin keskittyvää johtamisoppia alettiin nimittää taylorismiksi. Koulukunnan edustajat ryhtyivät tehostamaan työtä siten, että he jakoivat tehtävät mahdollisimman pieniin osiin ja etsivät parasta tapaa tehdä kukin tehtävän osa. Työn vaiheisiin kuluva aika mitattiin kellolla ja myös erilaisten työtapojen ja niiden yhdistelmien vaikutusta tuloksiin tutkittiin. Kokeilemalla ja vertailemalla erilaisia suoritusvaihtoehtoja löydettiin käytetyn ajan ja materiaalin, sekä tuloksen, laadun ja määrän, optimaalinen yhdistelmä. (Viitala & Jylhä 2013, 206.)

Siivoustyön mitoituksessa on käytetty aluksi samanlaista menetelmää, eri työntekijät ovat tehneet saman työn ja jokaisen työhön kuluva on mitattu kellolla, tästä on saatu keskiarvo, josta on tullut standardoitu työaika. Nykyisin Suomessa menetelmä- ja työ-

aikatutkimusta standardeihin tekevät JTO (Johtamistaidon opisto) koulutetut työntutkijat (Mattila, 2009, 1). Mitoitetuilla työajoilla saadaan siivoustyö organisoitua tehokkaaksi. Siivousosaston teho saadaan, kun huoneiden liikevaihto jaetaan siivousosaston työvoimakustannuksilla (Rautiainen & Siiskonen 2011, 406). Käytännössä, jos tehdyissä työsopimuksissa ei otettu huomioon työtuntien jouston mahdollisuutta hotellien käyttöasteiden mukaan, niin sopeutustoimenpiteitä on pakko tehdä, jos halutaan kannattavaa liiketoimintaa pitää yllä. Työvuorolistojen oikealla suunnittelulla hotellien sen hetkisten käyttöasteiden mukaan, voidaan varmistaa, ettei työvoimaa ole suunniteltu liian paljon työmäärään nähden. Tehokkuus on tavallaan selviö kerroshoidossa, sillä mikään organisaatio, ei voi selviytyä, jos se ei toimi tehokkaasti (Sydänmaanlakka 2007, 73).

4.3 Toiminnan kannattavuus

Kannattavuus on yksinkertaisesti sanottuna sitä, että saaduilla myyntituloilla pystytään kattamaan kaikki toiminnasta aiheutuneet kustannukset. Kannattavuudella tarkoitetaan yleisesti tuottojen ja kustannusten erotusta, esimerkkinä voidaan mainita myyntikateprosentti, työvoimakuluprosentti tai käyttökateprosentti. Taloudellisen toiminnan tavoitteisiin kuuluvat tuottavuus, taloudellisuus ja kannattavuus. Yrityksen tuloksellisuutta kuvataan liiketoiminnan taloudellisesta menestyksestä kertovilla tunnusluvuilla. Tuottavuuden ja kannattavuuden parantaminen tapahtuu hotelli- ja ravintola-alalla usein siten, että kustannuksia vähennetään. (Rautiainen & Siiskonen 2011, 416.)

4.4 Toiminnan taloudellisuus

Hotelli- ja ravintola-alalla käytetään yleisesti taloudellisia tunnuslukuja, kuten työvoimakustannukset €/tuoteyksikkö, muuttuvat kustannukset €/tuoteyksikkö tai kiinteät kustannukset €/tuoteyksikkö. Yleensä tunnusluvut mittaavat toiminnan kannattavuutta, laajuutta, tehokkuutta, vakavaraisuutta ja rahoitusta. Huoneiden käyttöasteita ja keskihintoja voidaan vertailla paikkakuntaakohtaisesti ja valtakunnallisesti. Majoitustoiminnan tunnuslukuja seurataan päivittäin, viikoittain, kuukausittain ja vuosittain.

Tärkeimpiä hotelleissa seurattavia tunnuslukuja ovat;

- Myynti/tehty työtunti
- Työvoimakulut/liikevaihto %

- Palkkakate %
- Keskihinta
- Käyttöaste
- Huonetuotto (Rautiainen & Siiskonen 2011, 385, 391.)

Jotta yritystä voidaan johtaa tehokkaasti, tarvitaan yleensä mitattavia päämääriä ja keinot sen mittaamiseen. Mittarit näyttävät sitten sen, miten hyvin nuo päämäärät saavutetaan. Toiminnan tuloksellisuuden mittaamiseen on käytössä sekä sisäisiä että ulkoisia mittareita ja standardeja. (Forgacs 2013, 25.) Tässä työelämän kehittämistyössä oli luotava mittaristot loma-asuntosiioukselle, jotta prosessien kehitystä ja onnistumista pystyttiin seuraamaan. Tavoitteita on voitava mitata ja mittaaminen osoittaa, kuinka hyvin tavoitteet on saavutettu tai kuinka lähelle on päästy ja mittaamisen avulla voidaan tehdä päätöksiä tulevasta toiminnasta. (Vilkkumaa 2007, 139.)

Budjetti on yksi taloutta ohjaava työkalu, joka on laadittu 12 kuukaudelle (Casado 2012, 188). Budjetti merkitsee ennakoidun taloutta koskevien laskelmien tekemistä lähitulevaisuuteen ja näiden laskelmien toteutumisen tarkkailua tietyn ajan kuluessa (Rautiainen & Siiskonen 201, 456). Talousraporteista löytyivät puhtaanapidon raportin kohdalta seuraavat tunnusluvut; palveluliikkeen budjetoidut kustannukset ja niiden seurantajaksot, samoin kuin loma-asunnoilla työskentelevien henkilöiden palkkakulut, kaikki muut taulukot prosessien seurantaan rakennettiin tässä työssä. Talouden analyysin tarkoituksena on selvittää yrityksen kannattavuutta ja tehokkuutta, näitä ovat esimerkiksi tulosprosentti, tuotot €/henkilö, henkilöstökustannukset €/henkilö jne. Budjetointi esittää euroina sen, mitä toimintasuunnitelman mukaisesti tehdään ja miten toimitaan. (Vilkkumaa 2007, 125, 146.) Budjetin avulla, joka on laadittu vuoden ajanjaksolle, mitataan taloudellista suorituskyyä.

Liikevaihto on palvelujen ja tuotteiden myynnistä syntyvä myynnin määrä. Vuosikohmainen tuloslaskelma antaa lähtökohdan yrityksen liikevaihdolle. Liikevaihtoa voidaan verrata edellisen vuoden vastaavaan, toteutuneeseen verrattuna budjetoituun, vuoden alusta tähän asti, tai millä muulla halutulla tavalla. (Forgacs 2013, 27.) Liikevaihdon vaihtelut ovat yhteyksissä myös asiakasmäärien kasvuun ja pienenemiseen.

Revenue Management on yleinen hotellimaailmassa käytetty talousohjelma (lyhenne RM). Se on yhdistelmä tuottojen johtamisstrategioita ja operatiivisia toimia, joiden tarkoituksena on yrityksen tuottavuuden kasvattaminen. Tähän liittyy useita liikkeenjohdon osa-alueita, kuten hintastrategian laatiminen, tulovirtojen johtaminen, sekä jakelukanavien hallinta. (Forgacs 2013, 13–14,22.) Rautiaisen ja Siiskosen mukaan (2011, 384) RM: n käytössä on mukana ajatus, miten saavutetaan tietyssä kysyntätilanteessa paras mahdollinen tuotto. Puhtaanapidon kustannukset vaikuttavat yhtenä kulueränä koko hotellin tuottoihin, tämän vuoksi hotellin taloudenhallinta kuuluu yhtenä olennaisena osana myös puhtaanapidon seurattaviin tunnuslukuihin.

Hotelleissa tätä RM: ia käytetään tutkimaan, montako huonetta on myyty (käyttöaste), mihin hintaan, mitä muuta kuin huoneita myydään, kenelle myydään, sekä minkä kanavien kautta myydään. Näiden toimien tarkoituksena on optimoida hotellin tuotto vaihtelevissa kysynnän ja tarjonnan tilanteissa. Hotellien tulee aikaansaada liikevaihtoa kattaakseen kulunsa ja tuottaakseen voittoa. Pelkkä kulujen leikkaaminen on harvoin tehokasta, yleensä se voi vahingoittaa palvelun laatua, ainoat kulut, joihin hotelli voi lyhyellä aikavälillä vaikuttaa, ovat muuttuvat kulut, jotka ovat vain pieni osa kokonaiskuluista. Ainoa tapa aikaansaada pysyvänluonteista taloudellista menestystä on maksimoida hotellin liikevaihto. (Forgacs 2013, 13–14,22.)

Kylpylähotellin kiinteitä kuluja ovat mm. lainojen lyhennykset, vakuutusmaksut, kuolelutukset, vakituisten henkilökunnan palkkakulut, energian käyttö ja huollon kustannukset. Ainoat palkkakulut, jotka riippuvat käyttöasteesta ja myynnin määrästä ovat kausityöntekijöiden palkat, osa-aikaisten työntekijöiden palkat ja työntekijöiden ylityöt. Tästä syystä valtaosaa hotellin palkkakuluista voidaan pitää kiinteinä kuluina ja ne ovat erittäin mittava kuluerä hotellissa ja kattavat valtaosan kaikista toimintakuluista. Kaikki kuluerät, jotka liittyvät suoraan huoneiden myyntiin, ovat muuttuvia kuluja. Jos huone ei ole käytössä, sitä ei tarvitse siivota ja varustaa uudelleen asiakasta varten. Muuttuvat kulut ovat siis käytetyn huoneen ja käyttämättömän huoneen välisen kulujen erotus. (Forgacs 2013, 21–22.)

4.5 Palveluliikkeen kustannukset

Palveluliikkeen asiakasveloitukset ovat joko kuukausittain laskutettavia tai tuntiveloituksella laskutettavia töitä kuluneiden tuntien mukaan tai molempia. Hotellimaailmassa huoneiden siivoushinnat ovat useimmiten erikseen laskutettavia ja huoneiden hinnat ovat erilaisia riippuen mm. huoneiden koosta ja asiakaspalvelutarvikkeiden määrästä. Siivousliikkeet hoitavat siivoukset Rautiaisen ja Siiskosen mukaan (2011, 73) ennalta tehtyjen sopimusten mukaisesti, jolloin kustannukset kohdistuvat työkohtaisesti. Lisätehtävistä joudutaan maksamaan erillinen korvaus. Hotellihuone eräällä palveluliikkeellä maksaa seuraavasti;

Lähtevän asiakkaan huone arkena 8 – 10 €/huone

Jatkavan asiakkaan huone arkena 6 – 8 €/huone

Lähtevän asiakkaan huone pyhänä 16 €/huone

Jatkavan asiakkaan huone pyhänä 10 – 12 €/huone

Huoneiden siivouskustannukset koostuvat palveluliikkeillä mm. työntekijöiden palkoista, sosiaalikulusta, sairaus- ja vuosilomakuluista, työnjohdon kuluista, aine- ja tarvikekustannuksista, konekustannuksista, työasumenoista, koulutusmenoista, varastointikulusta, työturvallisuuskuluista ja vastuuvakuutuksista. Asiakkaalle ja palvelua tuottavalle organisaatiolle hinnalla on eri merkitykset. Asiakkaalle hinta merkitsee rahallista panostamista, jonka vastikkeeksi hän saa jotain, jolla on hänelle arvoa. Markkinoijalle hinta merkitsee tuottoja ja voittoja, jolloin toiminnasta aiheutuvat kustannukset saadaan katetuiksi. Korkea hinta voi viestiä palvelun korkeasta laadusta, esimerkkinä tästä ovat luksushotellit. Kustannukset muodostavat huonehinnassa ja palveluliikkeen veloituksissa lähtötason. Palveluorganisaation on tunnettava kustannuksensa. Osa palvelun tuottajan kustannuksista on muuttuvia, eli ne riippuvat tuotettujen palvelujen määrästä ja osa kustannuksista on kiinteitä, jotka ovat samat riippumatta palvelun tuottojen määrästä. (Ylikoski 2000, 258, 262.)

Tarjouksia verratessa palveluliikkeiden hinnan muodostukseen vaikuttavia tekijöitä ovat työehtosopimus, yhteiskunnalliset velvoitteet, työtunnin hinta. Nämä ovat kaikilla palveluntuottajilla samoja ja hintaeroja tulee työtuntien määrässä, katteessa ja tehokkuudessa. (Valtiala 2011, 23.) Palveluliikkeen osuus kustannuksista on helpompi budjetoida verrattuna omaan henkilökuntaan, jonka työtehtävät voivat muuttua. Kylpylähotellin oma henkilökunta saattaa olla kalliimpaa, vaikeampi mitoittaa ja työvoi-

man aiheuttamat kustannukset ovat osittain kiinteitä. (Rautiainen & Siiskonen 2006, 131.) Kerroshoidossa työntekijöiden palkkakuluja kontrolloidaan yleensä työajan kuitauksilla ns. kellokortilla, joilla he kuittaavat itsensä sisään, kun työvuoro alkaa ja vastaavasti ulos, kun työvuoro päättyy (Casado 2012, 199). Työntekijöiden palkka määrittyy työajan kuitauksien mukaan. Tätä mallia käytetään palveluliikkeillä myös Suomessa.

4.6 Toimintojen suunnitelmallisuus

Osaston esimiehen tulee tietää kylpylähotellin puhtaanapitoon vaikuttavat kustannukset, se miten ne lasketaan ja miten seurataan työn tehokkuutta (Rautiainen & Siiskonen 2011, 404). Tärkeä tuotantostrateginen päätös kerroshoidon suunnittelussa on se, kuinka suuri tuotantokapasiteetti halutaan varata puhtaanapidon käyttöön. Kapasiteetti kuvaa tuotantokykyä eli henkilömäärää, joka tarvitaan siivottujen huoneiden ja loma-asuntojen siivoukseen. (Viitala & Jylhä 2013, 177–178.) Käytännössä henkilöstöä pitäisi olla sen verran, että arvioidusta suurimmasta huone- ja loma-asuntojen vaihtomäärästä selviää omalla henkilökunnalla.

Kerroshoidon osaston kustannukset täytyy Casadon mukaan (2012, 188) suhteuttaa hotellin käyttöasteiden mukaan. Työvoiman tehon käyttö aiheuttaa yritykselle haittavaikutuksia, kuten palkan maksamista tekemättömästä työstä, myös asiakaspalvelu voi kärsiä, kun työntekijät turhautuvat ja veltostuvat riittämättömästä työmäärästä. (Rautiainen & Siiskonen 2011, 75, 422.) Osa-aikaiset työntekijät antavat kylpylähotellin liiketoimintaan joustoa, esimerkiksi nuoret äidit tai opiskelijat voivat työskennellä osa-aikaisesti, kun kokoaikainen työ ei sovi heille, työvoimakustannuksiin saadut joustot vähentävät kylpylähotellin työvoimakustannuksia. Huoneiden laatu ja määrä ovat kolikon kaksi puolta, jos laadulliset odotukset ovat liian suuret, siivous tehdään hitaammin ja työnjohtajan täytyy palkata henkilökuntaa enemmän töihin. (Nitshke & Frye 2008, 152, 77.)

Hotelliliiketoimintaan tarvitaan osa-aikaista työvoimaa työaikojen joustojen lisäämiseksi, jos kaikki työntekijät palkattaisiin kokopäiväisiksi, osalla työntekijöistä ei olisi työpäivänä kerroshoidossa mitään tehtävää. Järkevään siivoukseen tarvitaan ammattitaitoisia ja harkintakykyistä henkilökuntaa johtamis- ja valvontatasolla. Virheellinen

suunnittelu ja säästäminen vaikuttavat työn laatuun, huoneiden kunnossapitoon ja ennen kaikkea asiakkaiden palveluun. Kylpylähotellin esimiestyössä on tärkeää etukäteen suunnitella henkilöstön tarve tuleviin käyttöasteisiin nähden, hotellin ollessa täynnä, tarvitaan kaikki työntekijät töihin, mutta vain osa, kun hotellin käyttöaste on matalalla.

Esimiehen on tärkeä ohjata työntekijöitä tehokkaasti, valmentaa heitä, motivoida ja johtaa. (Casado 2012, 24, 27.) Tehokkuus tuo haasteen esimiestyöhön mm. työntekijöiden työsopimuksien tuntitakuussa, työvuorolistojen suunnitteluissa, tulostavoitteiden saavuttamisessa sekä perussiivousten suunnittelussa. Nitschken ja Fryen mukaan (2008, 71) esimiehen tehtävä on suunnitella töitä ennakkoon tai muuten voi seurata kerroshoidon osastolla työntekijöiden motivaation ja tuottavuuden alenemista sekä kustannusten nousua. Kerroshoidon kuluja kontrolloidaan siten, että todellisia kuluja peilataan ennustetun toimintabudjetin kanssa. Käytännössä, jos yhtenä kuukautena ostojen määrä on suurempi, niin seuraavassa kuussa pyritään jossakin kohdin säästämään, jotta budjetin tunnusluvut saavutetaan. Kerroshoidon esimiehellä on neljä menetelmää kontrolloida kerroshoidon kuluja; tarkka kirjanpito, tehokas aikataulutus, huolellinen valvonta sekä tehokas hankintajärjestelmä. Kerroshoitajien esimies valvoo tarkalla kirjanpidolla hintoja, palkkakustannuksia ja palkkioita, varastointikustannuksia, sekä hotellin jaksoittaisia siivoustarpeita. Kustannustehokkuudessa on tärkeää, että kaikki kerroshoidon työntekijät toimivat heille annettujen ohjeiden mukaisesti. (Nitschke & Frye 2008, 228.)

4.7 Laadun kustannukset

Usein sanotaan, että työ pitää tehdä kerralla oikein, koska epäonnistuneen työn korjaaminen maksaa enemmän kuin kerralla hyvin tehty työ. Laadusta johtuvia kustannuksia on kahta päätyyppiä, ensinnäkin kustannukset voivat olla laatua edistäviä, kuten laadun kehittämisen eteen tehdyt investoinnit, joiden avulla pyritään virheiden ennaltaehkäisemiseen ja toisaalta ne voivat olla huonosta laadusta johtuvia kustannuksia, jolloin virheiden korjaamisesta aiheutuu kustannuksia.

Lecklin jakaa laadun kustannukset neljään eri ryhmään;

1. *Ulkoiset virhekustannukset*
2. *Sisäiset virhekustannukset*
3. *Laadun ylläpitokustannukset*
4. *Huonon laadun ehkäisykustannukset. Lecklin (2006, 155.)*

Tutkimuksissa on todettu, että laatukustannukset ovat yrityksen liikevaihdosta 15–30 % (Lecklin 2006, 155). Reinbothin mukaan (2008, 97–98) asiakkaiden laatuvaatimusten täyttäminen aiheuttaa yleensä kustannuksia, jotka heikentävät kannattavuutta, jos kustannuksia ei saada siirrettyä hintoihin. Asiakas suhteuttaa laatuvaatimuksiaan maksamaansa hintaan ja ylihyvä laatu taas voi jopa laskea yrityskuvaa, sillä se voi luoda epäilyjä esimerkiksi yrityksen rehellisyydestä. Puhtaanaidon kustannuksiin voivat vaikuttaa, niin tilojen omistaja, kuin tilojen käyttäjätkin. Pintamateriaalien ollessa kunnossa kun perussiivoukset sekä pintamateriaalien hoidot on tehty ajallaan, ylläpitosiivous sujuu kevyillä työmenetelmillä nopeasti. Puhtaustasovaatimukset vaikuttavat suoraan puhtaanapitokustannuksiin. (SSTL Puhtausala ry 2014d.)

Rautiainen ja Siiskonen mainitsevat teoksessaan (2011, 74), mitä korkeammat vaatimukset ovat puhtaustasossa, sitä suuremmat ovat puhtaanapitokustannukset. Grönroosin mukaan (2009, 176) laadun puute maksaa, mutta laatu ei. Grönroos mainitsee teoksessaan, että käsitys, jonka mukaan laatu nostaa kustannuksia, ei perustu tosiasioihin, vaan yleensä käy päinvastoin. Grönroos tarkoittaa tässä yhteydessä palvelun laatua, mutta toisaalta asian voi ajatella myös niin, että huono laatu vaikuttaa asiakkaan viihtymiseen ja jos asiakas ei halua enää tulla takaisin huonon laadun vuoksi, hän olisi menetetty asiakas. Uudet tutkimustulokset kuitenkin osoittavat, että nykyaikainen laadun arviointi ja seuranta voivat parantaa tuottavuutta ja samalla lisätä asiakastytyvyyttä (Grönroos 2009, 297).

Santamäki-Vuoren mukaan (2011, 3) laadukas siivous edistää tilojen käyttäjien ja siellä työskentelevien hyvinvointia, lisäksi tilojen kunto säilyy parempana, korjauskustannukset vähenevät ja rakennusten käyttöikä pitenee. Laskemalla puhtauden oheishyötyjen taloudelliset vaikutukset yhteen, laiminlyöntien kalleus tulisi näkyväksi. Talouden ollessa ahtaalla siivouksesta yritetään hakea nopeasti säästöjä ja laatuvaatimuksia alennetaan siivousta kilpailutettaessa. Kokko (2011, 1) toteaa, että halpasiiivous voi viedä terveytesi sisäilman pölyntyessä ja mikrobien kasvaessa, kun siivous

maksaa vähän, saa myös siivousta vähän. Siivoojien täytyy Kokon mukaan (2011,1) nykyisin suoriutua tehtävistään minimiajoissa. Kivikallion mukaan (2009, 4–6) kustannustehokkuusajattelu ei laske hygieniatasoa vaan ajattelemattomuus. Siivoustyön näkökulmasta hygienian toteuttamista auttavat hyväkuntoiset ja puhtaat työvälineet, sekä käsihygienia.

Siivoustoimen tehostamisessa täytyy muistaa informoida henkilöstöä siitä, että työntekijä ei ole paikalla tekemässä erillisiä roskakierroksia ja poistamassa eritetahroja, vaan ne kuuluvat koko henkilökunnalle. Kylpylähotellin henkilöstön on ymmärrettävä puhtaanapito palveluna asiakkaalle ja sitouduttava huolehtimaan työpaikkansa järjestyksestä. (Rautiainen & Siiskonen 2011, 69). Kustannustehokkuutta voidaan lisätä myös sitä kautta, että koko henkilöstö huolehtii omalta osaltaan kylpylähotellin yleisestä siisteydestä, eikä se ole ainoastaan siivoushenkilöstön asia.

5 LAADUNHALLINTA

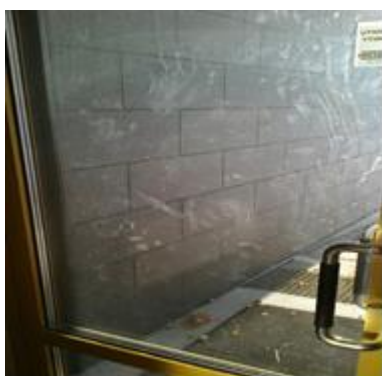
5.1 Asiakkaiden arvostamat laatunäkökulmat

Hotellihuoneissa ja loma-asunnoissa siivouksen pitäisi käytännössä olla niin hyvää, että asiakkaasta tuntuisi, että ennen häntä huoneessa ei ole ollut ketään aiemmin. Ensimmäiset arviot hotellihuoneen viihtyisyydestä syntyvät näköhavaintojen perusteella. Huoneen sisustusmateriaali- ja vuodevaateratkaisut, siivoustaso, ilmastointi sekä hygieniatuotteet vaikuttavat huoneiden viihtyisyyteen ja raikkauteen, lisäksi huoneen puhtaus ja kalusteiden kunto vaikuttavat asiakkaiden ensiarvioon. Hotellihuoneen viihtyisyystekijöitä ovat pohjaratkaisun toimivuus, sisustus, valaistus, värit, äänieristys, näkymät huoneesta ja ympäristöystävällisyys. (Rautiainen & Siiskonen 2011, 76–77, 93.) Ylikosken mukaan (2000, 123) asiakas odottaa enemmän, kun palvelun hinta on korkea. Nitschken ja Fryen mukaan (2008, 13) hotellin puhtaus ja sisustus vaikuttavat eniten syihin, joiden mukaan asiakas haluaa palata takaisin. Hotellin puhtaus on jopa 63 % asiakkaan mielestä tärkeää, kun taas hyvä palvelu on vasta toisella sijalla 42 %.

5.2 Tekninen ja toiminnallinen laatu

Lika on SFS -standardin mukaan pinnoilta erilaisin puhdistusmenetelmin poistettavissa oleva, pinnan käyttötarkoitusta haittaava aine. Puhtauteen vaikuttavat osatekijät ovat mekaniikka (työväline ja työtapa), aika (vaikutusaika, siivoukseen kuluva aika ja siivousajankohta), kemia (vesi ja puhdistusaine), lämpö (pinnan, tilan ja käyttöliuoksen lämpötila). (Kivikallio ym. 2010, 11, 15.) Laadun määritelmä on Ylikosken mukaan (2000, 118) sitä, miten hyvin tuote (tavara tai palvelu) vastaa asiakkaan odotuksia tai vaatimuksia, eli miten hyvin asiakkaan tarpeet ja toiveet tyydyttyvät. Laatua verrataan asiakkaiden tarpeisiin, vaatimuksiin ja odotuksiin (Lecklin, 2006, 18).

Palvelun laatua arvioidessaan kuluttaja muodostaa käsityksen seuraavista laadun ulottuvuuksista; luotettavuus, reagointialttius, pätevyys, saavutettavuus, kohteliaisuus, viestintä, uskottavuus, turvallisuus, asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen sekä palveluympäristö (Ylikoski 2000, 127–129). Asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on Grönroosin mukaan (2009, 101–102, 104) pohjimmiltaan kaksi ulottuvuutta, tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Tekninen laatu on yksi laadun ulottuvuus, jonka asiakas saa palveluntuotantoprosessin lopputuloksena. Kuvassa 1 on palvelutuotantoprosessin lopputulos päivittäisestä siivouksesta kokouskäytävällä. Siivooja on käynyt siivoamassa käytävän kauttaaltaan, mutta oven lasit ovat jääneet likaisiksi.



KUVA 1. Näkökulma teknisen laadun lopputuloksesta (Palovaara 2014)

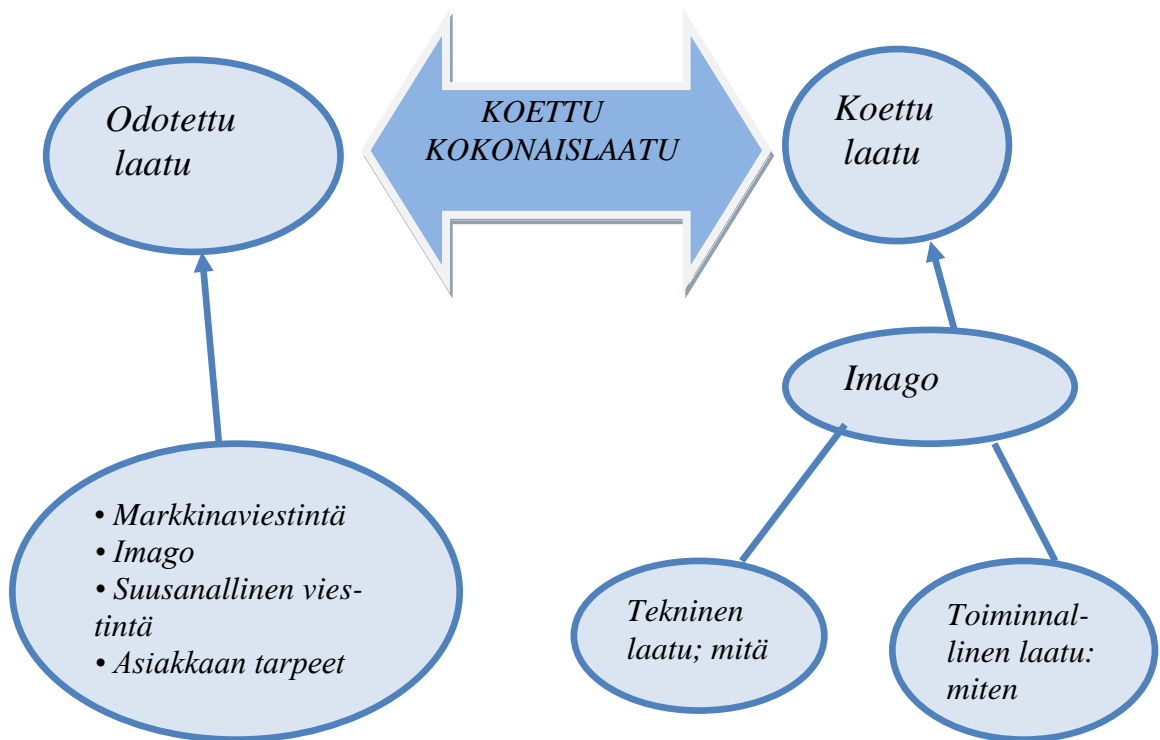
Asiakkaaseen vaikuttaa se, miten hän saa palvelun ja millaiseksi hän kokee samanaikaisesti tuotanto- ja kulutusprosessin, tätä kutsutaan prosessin toiminnalliseksi laaduksi. Toiminnallisen laadun kehittäminen saattaa lisätä huomattavasti asiakkaiden saa-

maa arvoa ja antaa yritykselle tarvittavaa kilpailuetua. Teknisen laadun täytyy olla hyväksyttävää. Grönroosin mukaan (2009, 104) laatua pidetään yhtenä menestyksen avaintekijöistä.

Tasaisen laadun tuottamisessa on haasteensa, johon sisältyvät mm. työntekijöiden ammattitaito, ammattitaidottomuus, työalueiden vaihtuminen, työntekijöiden vaihtuminen, palvelusopimuksen töiden ja perehdytyksen vieminen käytäntöön sekä miten hyvin perehdytys on onnistunut. Asiakas kiinnittää huomiota kahteen tekijään, prosessiin ja tulokseen, eli siihen mitä hän kokee ja mitä hän saa. Molempien pitää vastata odotuksia, jotta palvelu arvioidaan tyydyttäväksi, sekä molempien pitää ylittää odotukset, jotta palvelua pidetään yliverlaisena. Jos kumpikin kokemus jää odotuksia heikommaksi, niin kokonaisarvio putoaa roimasti. (Bell & Zemke 2006, 52.)

Palvelun tulee myös vastata asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin, että asiakas voi luottaa siihen, että työ tulee kerralla tehtyä kuntoon. Asiakkaalla on tietty odotusarvo yrityksen palvelujen laadusta, siihen vaikuttavat tarpeiden ohella yrityksen oma markkinaviestintä ja asiakkaan saama muu informaatio. Kuviossa 5 on esitetty palvelun koettu kokonaislaatu. Suoritetussa palvelussa on kaksi puolta; tekninen (eli tuotelaatu) ja toiminnallinen laatu, eli mitä palvelu sisältää ja miten hyvin se toteutetaan ja näiden yhteisvaikutuksena syntyy koettu laatu. (Lecklin 2006, 94.)

Tyytyväiset asiakkaat ovat menestyvän yrityksen kulmakivi ja laadun lopullisia arvioijia (Rautiainen & Siiskonen 2011, 238). Asiakasodotuksiin vaikuttavat aiemmat kokemukset, yrityksen imago, asiakkaiden tarpeet ja kilpailevat toimittajat. Odotukset liittyvät mm. tuotteiden laatuun, ratkaisujen toimivuuteen, ammattimaisuuteen ja asiantuntemukseen. Lisäksi odotukset liittyvät myös uskottavuuteen, osaamiseen ja yhteistyökykyyn. (Lecklin 2006, 91.) Hyvään laatuun kuuluu myös henkilökunnan hyvä käsihygienia ja aseptinen työjärjestys eli puhtaammalta pinnalta likaisempaan etenevä siivous (Kivikallio ym. 2010, 15).

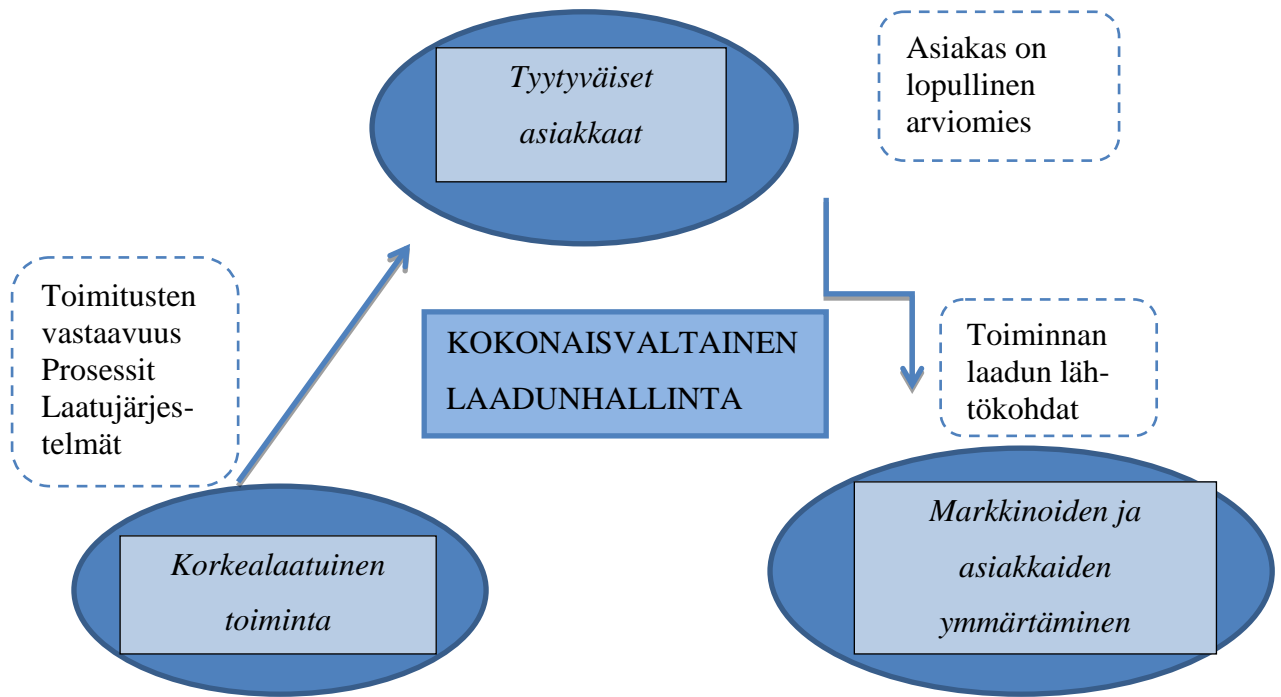


KUVIO 5. Asiakkaan kokema kokonaislaatu (Lecklin 2006, 94)

Asiakkaan ja yrityksen näkemykset asiakaspalvelun laadusta voivat poiketa toisinaan (Reinboth 2008, 96). Grönroosin mukaan (2009, 154) laatu on sitä, mitä asiakkaat kokevat. Ainoa hyväksyttävä laatutaso on Bellin ja Zemken mukaan (2006, 39) sata prosenttia, koska se on ainoa luku, jonka asiakkaat hyväksyvät.

5.3 Laadun hallintaan vaikuttavat tekijät

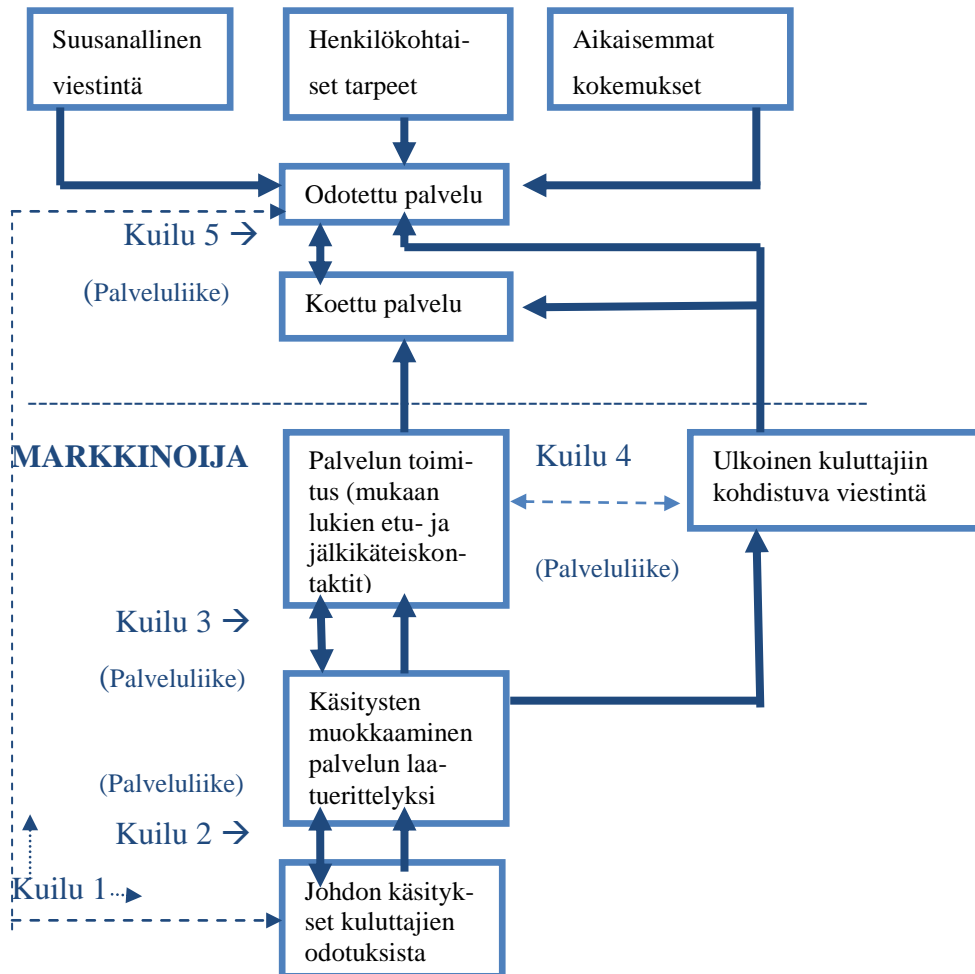
Hyvä laatu merkitsee Lecklinin teoksessa (2006, 24) tuotteiden virheettömyyttä ja alhaisia laatukustannuksia ja niiden seurauksena tullutta kustannustehokkuutta. Lisäksi se vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen ja katteeseen positiivisesti. Hyvä laatu täyttää myös asiakkaiden tarpeet, vaatimukset ja odotukset, sekä lisää asiakastyytyväisyyttä. Laadukkaan toiminnan sisäiset ja markkinavaikutukset parantavat yrityksen kannattavuutta. Pitkällä tähtäimellä laatu merkitsee yrityksen eloonjäämistä ja työpaikkojen säilymistä. Vielä tärkeämpää, kuin virheettömyys, on Lecklinin mukaan (2006, 19) kokonaislaadun kannalta oikeiden asioiden tekeminen (Kuvio 6).



KUVIO 6. Kokonaisvaltainen laadunhallinta (Lecklin 2006, 19)

Tuote voi olla yrityksen näkökulmasta erinomaisen täydellinen, mutta asiakkaan mielestä se voi olla ylilaatua, josta hän ei ole valmis maksamaan. Myös Grönroos mainitsee, (2009, 106) että asiakkaan odotuksilla on ratkaiseva vaikutus heidän laatukokemuksiinsa. Palveluntarjoaja ei voi luvata liikoja, muuten asiakkaan odotukset nousevat liian suuriksi. Asiakkaan odotukset voivat nousta liian suuriksi mainonnan luomien mielikuvien kautta.

Majoitusalaalla yksi yleinen ongelma on Casadon mukaan (2012, 29), että työntekijä on välinpitämätön. Syitä tähän ovat riittämättömät palkat, huonot etuudet, osaikainen työ ja riittämätön koulutus alalle. Samat ongelmat ovat siis Suomessa ja muulla maailmassa, vaikka kerroshoidon palkkataso on Suomessa puhtausalan parhaimpia. Ylikosken mukaan (2000, 41) palvelutuotannon henkilöstön heikko sitoutuminen tuottaa asiakkaalle heikkolaatuista palvelua. Kuviossa 7 on esitetty malli, jonka yläosa koostuu asiakkaan kokemasta palvelun laadusta ja alaosa koostuu yrityksen sisäisistä toimenpiteistä, joista seuraa, kuinka iso tai pieni poikkeama odotetun ja koetun palvelun välillä syntyy. Kuiluanalyysimalli on Grönroosin mukaan (2009, 144–149) tarkoitettu laatuongelmien lähteiden analysointiin ja palvelun laadun parantamiskeinojen valaisemiseen. Laatukuilut ovat seurausta laadunjohtamisprosessin epäjohtonmukaisuuksista ja lopullinen kuilu on tietysti riippuvainen muista prosessin kuiluista.

KULUTTAJA**KUVIO 7. Palvelun laadun kuiluanalyysimalli (Grönroos 2009, 144)**

Yrityksen johto voi nähdä asiakkaan laatuodotukset puutteellisesti ja siitä voi seurata kuilu numero yksi. Kuilu numero kaksi merkitsee Grönroosin mukaan (2009, 144–149), että palvelun laatuvaatimukset eivät ole yhdenmukaisia johdon laatu odotusnäkemysten kanssa. Syynä on useimmiten se, ettei ylin johto ole aidosti sitoutunut palvelun laatuun. Nykypäivänä yrityksen keskeisin menestystekijä on asiakkaiden kokema laatu, joten laadun täytyy olla johdolle sydämen asia. Palveluliikkeen toiminnassa tässä voivat olla syynä esimerkiksi puutteet palvelunkuvauksissa tai valvonnan puutteesta. Kuilu numero kolme kertoo sen, että palvelun tuotanto- ja toimitusprosesseissa ei noudateta laatuvaatimuksia. Tähän voi syynä olla esimerkiksi työntekijän huono motivaatio. Kuilu numero neljä kertoo, että markkinointiviestinnässä annetut lupaukset eivät ole johdonmukaisia toimitetun palvelun kanssa.

Asiakkaan mielikuva palveluntasosta voi olla markkinoinnista johtuen toinen, kuin todellisuus lopulta on. Kuilu numero viisi merkitsee, että koettu palvelu ei ole yhdenmukainen odotetun palvelun kanssa. (Grönroos 2009, 144–149.) Puhtaanpidon osalta kuviossa 7 voidaan tulkita, että koettu laatu ei ole yhtenevä odotetun laadun kanssa. Puhtaanapidossa tässä voisi olla kysymys esimerkiksi jaksoittaisten siivousten laiminlyönneistä, työntekijän heikosta motivaatiosta tai ammattitaidon puutteesta. Ylikosken mukaan (2000, 144–145) laatukuilujen keskeisiä syitä ovat asiakkaiden odotusten puutteellinen tuntemus, palvelujen suunnittelu ja palvelustandardit epäonnistuvat, palvelun tuottaminen ei vastaa laatumäärittämiä ja palvelu ei vastaa lupauksia. Tämän vuoksi yrityksen olisi määriteltävä laatutasot. Laatutasojen määrittäminen on kylpylähotellin puhtaanpidossa tärkeää. Laadun johtaminen on Leclinin mukaan (2006, 35, 64) osa yrityksen johtamista, jotta laatu voisi toimia yrityksen menestystekijänä, se on vietävä läpi koko yrityksen, perusarvoista lähtien. Laatuyrityksen johtaminen on asiakassuuntautunutta ja sen lähtökohtana on asiakkaiden ja heidän tarpeidensa, sekä vaatimustensa tunnistaminen.

5.4 Laatu järjestelmät

Laatujärjestelmiä ja laatukoulutuksia on kehitetty puhtauspalvelualalla vuosien ajan. Työssä on kuitenkin koko ajan läsnä se inhimillinen tekijä, jolloin jokaiselle työntekijälle voi joskus sattua virhe tai työntekijällä voi olla huono päivä, motivaatio ongelmia, perehdytys voi olla puutteellinen ja ammattitaito ei välttämättä ole vielä riittävällä tasolla. Kivikallion ym. mukaan (2010, 18) laadunvalvonnan tulee olla järjestelmällistä, tarkoituksenmukaista ja dokumentoitavaa. Tärkeä osa laadunvalvontaa on se, millä tavalla huonoihin palautteisiin ja hygieniatuloksiin reagoidaan ja miten tilanne saadaan hallintaan. Palveluliikkeiden tarjouksissa on yleensä maininta laatujärjestelmistä, joita palveluliikkeet käyttävät ja laatujärjestelmiä voidaan käyttää myös omalla henkilökunnalla toimivissa organisaatioissa.

5.4.1 INSTA 800

Siivouksen teknisen laadun arvioinnista on vahvistettu standardi SFS 5994 (INSTA 800:2010). Tämä sisältää siivouksen teknisen laadun yleiset arviointiperusteet, jotka helpottavat siivousalan asiakkaiden ja palveluntarjoajien välistä yhteistyötä ja viestin-

tää. (SFS Suomen Standardisoimisliitto ry 2012.) SFS; n mukaan (2012) INSTA 800 -standardissa esitetään objektiiviset mittauskriteerit, joiden avulla siivouksen tekninen laatu voidaan todentaa. Standardi auttaa dokumentoimaan ennalta määritellyn laatutason, lisäksi palveluntarjoajat ja työntekijät itse voivat tarkastaa, onko sovittu laatutaso saavutettu. Standardin luokitusten avulla on helppo kertoa tilojen loppukäyttäjille siivouksen tekninen laatu mm. raporttien avulla.

INSTA 800 -standardi siivouksen teknisen laadun määrittämiseen ja arviointiin hyväksyttiin vuonna 2012. Standardiin liittyy myös henkilösertifiointi, jota edellytetään siivouspalvelun ostaja- ja tuottajaorganisaatioiden eri edustajilta silloin, kun siivouspalvelun lopputuloksen määrittely ja laadunarviointi perustuu INSTA 800 -laatustandardiin. (Valkosalo 2014a, 20–21.) Korhosen mukaan (2011, 78, 174, 187) INSTA 800 -laatustandardissa kuvataan, että miltä tila näyttää silmämääräisesti arvioiden ja kuinka paljon epäkohtia, eli likaa tilassa saa näkyä siivouksen jälkeen. Likatyyppeinä määrittelyssä käytetään roskia, irtolikaa, pölyä, tahoja ja pintalikaa. Korhonen mainitsee Griffithin tutkimuksen (2000), jossa visuaalisella arvioinnilla pystyttiin leikkaussalin ja sairausosaston laadun mittauksissa todentamaan ainoastaan 18 % pintahygienialtaan hylättävistä kohteista siivouksen jälkeen. Visuaalinen arviointi vaatii luotettavien tulosten saamiseksi arvioinnin tekijältä alan koulutusta, perehtyneisyyttä ja kokemusta, varsinkin, mikäli sitä käytetään INSTA 800 -standardin mukaisesti.

5.4.2 Clean Card

Clean Card on puhtauspalveluyrityksen laaduntuottokykyä osoittava sertifikaatti, jonka saa auditoinnin perusteella yritys, joka täyttää kaikki arviointikriteerit. Sertifikaatti eli todistus on voimassa kolme vuotta ja uudelleen arviointi on puolen vuoden välein. Puhtauspalvelujen ostajalle todistus on osoitus jatkuvasta toiminnan kehittämisestä laatu- ja ympäristökohtien huomioiden. Palvelujen tuottajalle Clean Card tarjoaa työkalun liiketoiminnan johtamiseen sekä tilaus-, toimitus- ja hankintaketjun hallintaan. Toimintaa kehitetään kohti Clean Card -kriteeristöä vastaavaksi ja työntekijät käyvät, joko valmentajia tai laatuosaajakoulutuksen. Tällä hetkellä Suomessa on 10 palveluliikettä ja julkisia toimijoita, jotka ovat saaneet Clean Card -sertifikaatin. (SSTL Puhtausala ry 2014a.)

5.4.3 Aistinvaraiset menetelmät

Vahti mainitsee (2014, 27) silmämääräisen arvioinnin, joka on yksi tekijä INSTA 800 -laatu järjestelmässä. Silmämääräisessä arvioinnissa ei käytetä käsiä eikä muitakaan apuvälineitä apuna, vaan havainnointi tapahtuu pelkästään silmämääräisesti. Esimerkiksi hotellihuoneeseen tultaessa katsotaan lattiapintaa ikkunaa vasten, onko lattialla siivouspyyhkeen jälkiä, tahroja, roskia tai pölyä. Peilit ja ikkunapinnat tarkistetaan, ettei niissä ole sormenjälkiä tai muita tahroja. Hotellimaailmassa silmämääräinen havainnointi on yleistä ja siihen käytetään usein lomaketta apuna.

Lomake on eräänlainen muistilista laadun tarkastajalle, joka kiertää ja tarkistaa kaikki kohteet läpi, kun kaikki ovat kunnossa, se on työntekijälle kiitoksen paikka. Kylpylä-hotellissa, jossa tämä kehitystyö tehtiin, laadunarviointia suoritetaan lähes päivittäin palveluliikkeen toimesta ja lisäksi ovat palveluliikkeen kohdepäällikön ja kylpylän puhtaanapitoapäällikön kanssa käydyt yhteiset laatukierrokset noin kerran kuukaudessa kylpylän, huoneiden sekä muiden tilojen osalta.

5.4.4 Objektiiviset pintapuhtauden määrittämenetelmät

Kivikallion ym. mukaan (2010, 18–22) hygienian kannalta oleellista likaa ei havaita pelkillä silmillä, vaan tarvitaan objektiivisia pintapuhtauden määrittämenetelmiä. Pintapuhtauden ja –hygienian määrittämiseen käytettävät menetelmät voidaan jakaa periaatteeltaan neljään eri ryhmään.

- *Mikrobien viljelyyn perustuvat menetelmät*
- *ATP-määrittämenetelmät*
- *Valkuaislian osoitustestit*
- *Pintojen tarkastelu UV-lampun valossa*

Perinteinen viljelymenetelmä perustuu mikrobien kasvattamiseen elatusaineessa, joka sisältää mikrobien tarvitsemat ravinteet. Painamalla hyytelömäinen elatusainepinta tiiviisti tutkittavaan pintaan, saadaan siinä olevat mikrobit tarttumaan elatusaineeseen. Tietyn kasvatusajan jälkeen mikrobipesäkkeet lasketaan ja näin saadaan arvioitua pinnan mikrobiologinen puhtaus. Näitä tutkimiseen olevia tuotteita ovat mm. Hygicult, Petrifilm ja Envirocheck -kosketuslevyt. ATP -määrittämenetelmästä on kerrottu

enemmän osiossa 7.4, jossa kerrotaan kylpylän laadun tuloksista. Valkuaislian osoitustesteillä saadaan nopeasti selville puhdistettujen pintojen puhtaustaso valkuais- ja proteiinilian osalta. Testit antavat värireaktioon perustuvan vastauksen heti, onko pinnalla valkuaislikaa vai ei. Ultraviolettivalon avulla voidaan yksinkertaisella tavalla tarkastella pintojen puhdistuksen laatua.

5.4.5 ISO 9000 -laatujärjestelmät

Viitalan ja Jylhän mukaan (2013, 290–291) laatujohtamisen tavoitteena on kehittää yritykseen sellainen organisaatiokulttuuri, jossa laadun valvonnasta ja kehittämisestä tulee koko henkilöstön joka päivänen tapa toimia. Yksi keino on laadunhallintajärjestelmän rakentaminen, joka velvoittaa toimimaan sovitulla tavalla. Laatujärjestelmä voidaan rakentaa itse tai siinä voidaan hyödyntää ISO -standardeja. Kansainvälisen standardisointijärjestön kehittämä ISO 9000 -standardisarja on maailmanlaajuisesti sovellettu laadunhallintajärjestelmien perusta. Suomen standardisointiliiton mukaan (2014, 1) ISO 9000 -laatustandardeja on ollut vuodesta 1986 lähtien. ISO 9001 -sertifikaatteja myöntävät sertifiointialan yritykset, jotka ovat akkreditoituja eli päteviä. ISO 9000 -laatustandardi sopii kaikille toimialoille.

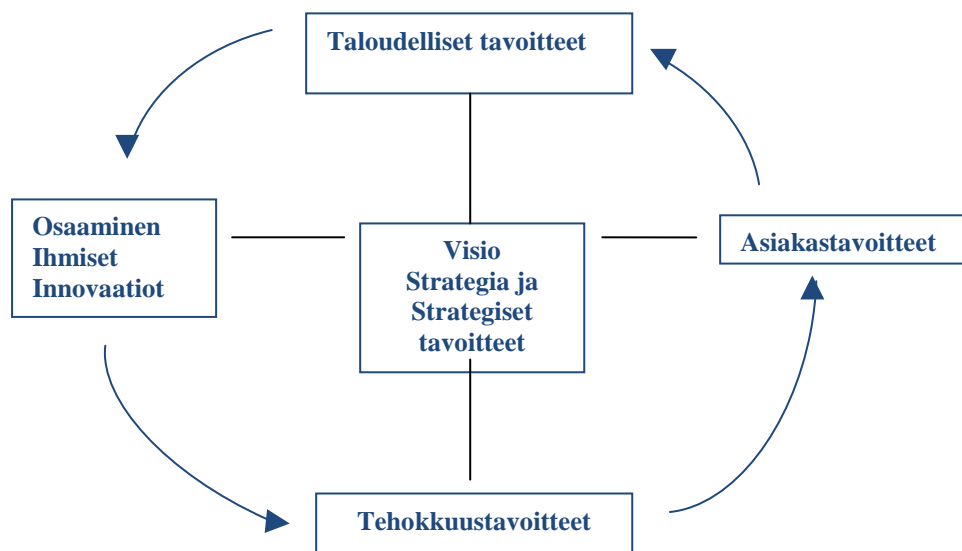
5.4.6 Pohjoismainen ympäristömerkki

Joutsenmerkki on Rautiaisen ja Siiskosen mukaan (2011, 19, 27) Pohjoismainen ympäristömerkki, joka tarkoittaa, että Joutsenmerkki tuote tai palvelu on ympäristölle ystävällisempi verrattuna vastaaviin tuotteisiin. Toiminta hotelleissa eroaa muista hotelleista mm. sillä, ympäristömerkki on takuu asiakkaalle yrityksen vastuullisesta toiminnasta ja se on samalla merkki laadusta, kestävydestä ja turvallisuudesta. Joutsenmerkin voi hakea jopa palveluliike, tästä on esimerkkinä Lassila & Tikanojalle myönnetty Joutsenmerkki vuonna 2008. Edellytyksenä merkin saamiselle on, että yritys tarjoaa asiakkailleen tavallista siivousta eli tehtäviä, jotka ovat välttämättömiä sisätilojen puhtaana pitämiseksi. (Joutsenmerkki 2014, 1.) Joutsenmerkitty siivous hoidetaan ympäristömerkityillä aineilla ja välineillä.

Joutsenmerkin (2013, 1–4) yhtenä kriteerinä ovat mm., että 50 % (aktiivisena puhdistusaineena laskettuna) päivittäiseen siivoukseen tarkoitetuista kemiallisista puhdistusaineista on oltava ympäristömerkittyjä. Joutsenmerkityn hotellin henkilökunta perehdytetään ja koulutetaan toimimaan asetusten mukaisesti ja tämä tuottaa yhden laadullisen tavan toimia.

5.4.7 Strategia osana laadun tuottamista

Kylpylähotellin strategiaa, joka on myös omalla henkilökunnalla toimivan siivouksen strategia loma-asuntosiiivouksessa, on peilattu ns. tasapainotettuun tulokorttiin (Balanced Scorecard BSC). Tasapainotettuun tulokorttiin kuuluu taloudellisia tavoitteita, asiakastavoitteita, prosessien tehokkuuteen liittyviä tavoitteita, sekä osaamiseen, ihmisiin ja innovatiivisuuteen liittyviä tavoitteita (Kuvio 8) (Ojala 2008, 43–44). Johtamisjärjestelmän on otettava huomioon myös se, että miten strategia saadaan osaksi koko henkilökunnan toimintaa. Elleivät kaikki työntekijät ymmärrä, mistä yrityksen strategiassa on kysymys, eivätkä ole halukkaita pyrkimään sen saavuttamiseen, niin strategian menestyksellinen toteutus on hyvin epätodennäköistä. (Kaplan & Norton 2009, 151.)



KUVIO 8. Tasapainotettu tulokortti (Kaplan & Norton 1992:Tässä Ojala 2008, 44.)

Laadun ja prosessien parannusohjelmien sovittaminen strategiaan alkaa arvolupauksesta, joka on strategian ydin. Strategia on keino toteuttaa organisaation visio ja pää-

määrät, sen aikahorisontti on noin viisi vuotta ja se päivitetään, kun yrityksen visio on saavutettu. (Kaplan & Norton 2009, 190, 342.) Asiakasnäkökulma on koko mittariston ydin, johon sisäiset prosessit ja kehittäminen on kohdistettava. Tavoitteena on tunnistaa organisaation keskeiset prosessit, kuten ydin-, palvelu-, tuki- ja yhteistyöprosessit. Prosessinäkökulmassa arvioidaan prosessien laatua, tuottavuutta, kustannuksia ja aikaa. (Viitala & Jylhä 2013, 285.)

Kuviossa 8 näkyvät eri tavoitteiden vaikutukset toisiinsa. Jos osaaminen heikkenee, huononee yrityksen kustannustehokkuus ja prosessien sujuvuus. Se puolestaan näkyy nopeasti asiakastyytyväisyydessä ja jos asiakkaat kaikkoon, vähenee myös taloudellinen tulos. Vastaavasti kierre vahvistuu toisin päin. Paremmalla osaamisella saadaan lisää tehokkuutta ja laatua, mitkä puolestaan lisäävät asiakastyytyväisyyttä ja jopa asiakasuskollisuutta, se taas merkitsee entistä parempaa taloudellista tulosta. (Ojala 2008, 44.)

5.4.8 Laadun johtamisjärjestelmät

Yrityksen menestyminen perustuu Viitalan ja Jylhän mukaan (2013, 376–378.) sen monimutkaisen ja monenlaisten elementtien kokonaisuuden onnistuneeseen johtamiseen. EFQM (European Foundation for Quality Management) on kehitetty tasapainoisen johtamisen työkaluksi, jolla saadaan yrityksen suorituskyky mahdollisimman hyväksi ja kehittämään kokonaisvaltaisesti omaa toimintaansa. Se ohjaa yrityksiä arvioimaan viisi erinomaisuuden kannalta tärkeää organisaation toiminnan aluetta, kuten johtajuus, toimintaperiaatteet ja strategia, henkilöstö, kumppanuudet ja resurssit, sekä prosessit. Lisäksi arvioidaan neljä tuloksiin liittyvää aluetta, kuten asiakastulokset, henkilöstötulokset, yhteiskunnalliset tulokset ja keskeiset suorituskykytulokset.

EFQM:n tavoitteena on kehittää toimintaa kaikilla mahdollisilla osa-alueilla ja tulla paremmaksi kuin kilpailijat. Lähtökohtana kehittämisessä on tuloshakuisuus, jossa huomioidaan tasapainoisesti asiakkaiden ja tärkeiden sidosryhmien odotukset. Tuloksiin päästään, kun varmistetaan tehokkaat ja selkeät prosessit ja järjestelmät. Asiakkaan kokeman laadun kannalta olennaisia ovat tuotanto, tuotekehitys, logistiikka ja markkinointi. (Viitala & Jylhä 2013, 376–378.)

Casadon mukaan (2012, 34) periaatteet, joita sovelletaan laatujohtamiseen TQM (Total Quality Management) kerroshoidon toiminnassa ovat asiakkaiden vaatimuksien ymmärtäminen, asiakastyytyväisyyden mittaaminen, työntekijän valtuuttaminen ja keskittyminen jatkuvaan laadun parantamiseen.

5.5 Henkilöstö osana palvelun laatua

Asiakaspalvelutilanteissa henkilöstö on yrityksen käyntikortti. Se miten asiakasta palvellaan, tekee asiakkaalle kuvan koko yrityksen toiminnasta, oli se sitten hyvää tai huonoa. Yrityksen toimintakyky ja menestys ovat ennen muuta sen henkisen pääoman varassa. Henkinen pääoma puolestaan perustuu yrityksessä työskentelevien ihmisten osaamiseen, hyvinvointiin ja keskinäisen luottamuksen ja vuorovaikutuksen tuloksena syntyneeseen sosiaaliseen pääomaan. (Viitala & Jylhä 2013, 239.) Sydänmaanlakka mainitsee (2007, 73) organisaation visioksi, että se on tehokas, oppiva ja viihtyisä. Organisaatiolla on kyky jatkuvasti uusiutua ja ennakoida muutoksia. Henkilöstön tyytyväisyys on tärkeä laatutekijä, sekä henkilöstön kehittäminen on asiakassuuntautuneisuuden ja prosessijohtamisen ohella laatuajattelun kulmakiviä. (Lecklin 2006, 229, 245).

Laadukas palvelu merkitsee Grönroosin mukaan (2009, 297) sitä, että työntekijät osaavat tehdä työnsä kerralla oikein. Oikeudenmukaisuus työpaikalla on merkittävä asia ja vaikuttaa työntekijöiden tuottavuuteen, uskollisuuteen ja sitoutumiseen organisaatioilleen. Työntekijän saama hyvä kohtelu esimieheltä, vaikuttaa työntekijän motivaatioon tarjota erinomaista palvelua asiakkaille ja lopulta hyvää saa koko organisaatio tuloksen muodossa. (O’Fallon & Rutherford 2011, 455.)

Korhosen mukaan (2011, 181) siivoojan ammattitaito ja henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat siivouksen laatuun. Tämä pystyttiin todentamaan tutkimusaikana, kun vakinaisen siivoojan ollessa poissa, tehtäviä oli hoidettu tilapäistyövoimalla. Siivouksen laadun alenema oli näkynyt, sekä visuaalisissa, että objektiivisissa mittauksissa. Henkilöstön saatavuus ei ole lainkaan itsestäänselvyys monilla aloilla esimerkiksi siivoojista, vartijoista, farmaseuteista ja hoitajista on pulaa. Yritykset ovatkin käynnistäneet tämän vuoksi oppisopimuskoulutusta ja koulutusyhteistyötä oppilaitoksien kanssa. (Viitala & Jylhä 2013, 225.)

Bellin ja Zemken (2006, 11, 21, 141) mukaan täytyy palkata päteviä ihmisiä ja tehdä kaikkensa, jotta he sitoutuvat työnantajaan, siitä huippuluokan palvelu alkaa, tai ilman sitä se ei ala ollenkaan. Työntekijöiden menettämisen, asiakkaiden menettämisen ja tulojen menettämisen välillä on ratkaisevan tärkeä yhteys. Eräässä tutkimuksessa, jossa selvitettiin pysyvien asiakassuhteiden taloudellista vaikutusta, havaittiin, että jokainen viiden prosentin lisäys pysyvissä asiakassuhteissa, aiheuttaa kannattavuuteen 25–125 % kasvun. Huippupalvelu on ihmisten aikaan saamaa ja sitä tapahtuu, kun ryhmä ihmisiä tekee halukkaasti ja innokkaasti yhdessä töitä luodakseen jotain, mitä kukaan ei voi saada aikaan yksinään. Laatuyrityksen henkilöstön edellytetään ottavan vastuuta omasta laadustaan ja toimivan yhteistyössä koko yrityksen laadun parantamiseksi (Lecklin 2006, 63).

Yritykset, joiden asiakaspalvelun laatu on huippuluokkaa poikkeavat Bellin ja Zemken mukaan (2006, 6) muista yrityksistä seuraavin tavoin;

- heidän asiakassuhteensa säilyy 50 % kauemmin kuin muilla
- myynti ja markkinointikustannukset ovat 20–40 % pienemmät
- nettotulos/liikevaihto on 7-12 % suurempi
- he saavat 7-17 % enemmän nettovoittoa

Kun asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun, niin työntekijätkin viihtyvät paremmin työssään ja haluavat pysyä organisaation palveluksessa.

Palvelukulttuurilla tarkoitetaan sellaista organisaatiokulttuuria, jossa koko henkilöstö ja johto mukaan lukien ovat kiinnostuneet hyvästä palvelusta ja haluavat työskennellä asiakkaan parhaaksi (Ylikoski 2000, 43). Reinbothin mukaan (2008, 31–32) palvelukonsepti muodostuu kolmesta osasta. Ensinnäkin asiakaspalvelu on yleensä asiakkaan ja työntekijän välistä vuorovaikutusta. Toiseksi asiakkaan kokemukseen vaikuttaa hänen ostamansa tuote ja yrityksen toimintatapa ja kolmanneksi yrityksen toimintatapa heijastuu asiakastyössä olevan kautta asiakaspalveluun. Tämän vuoksi jokaisen kerroshoitajan, olipa kyse sitten ulkoistetusta tai talon omasta työntekijästä, pitäisi sisäistää tämä, että miten tärkeässä asemassa he ovat onnistuneen asiakaspalvelukokemuksen luomisessa.

5.6 Palkitseminen osana laadun tuottamista

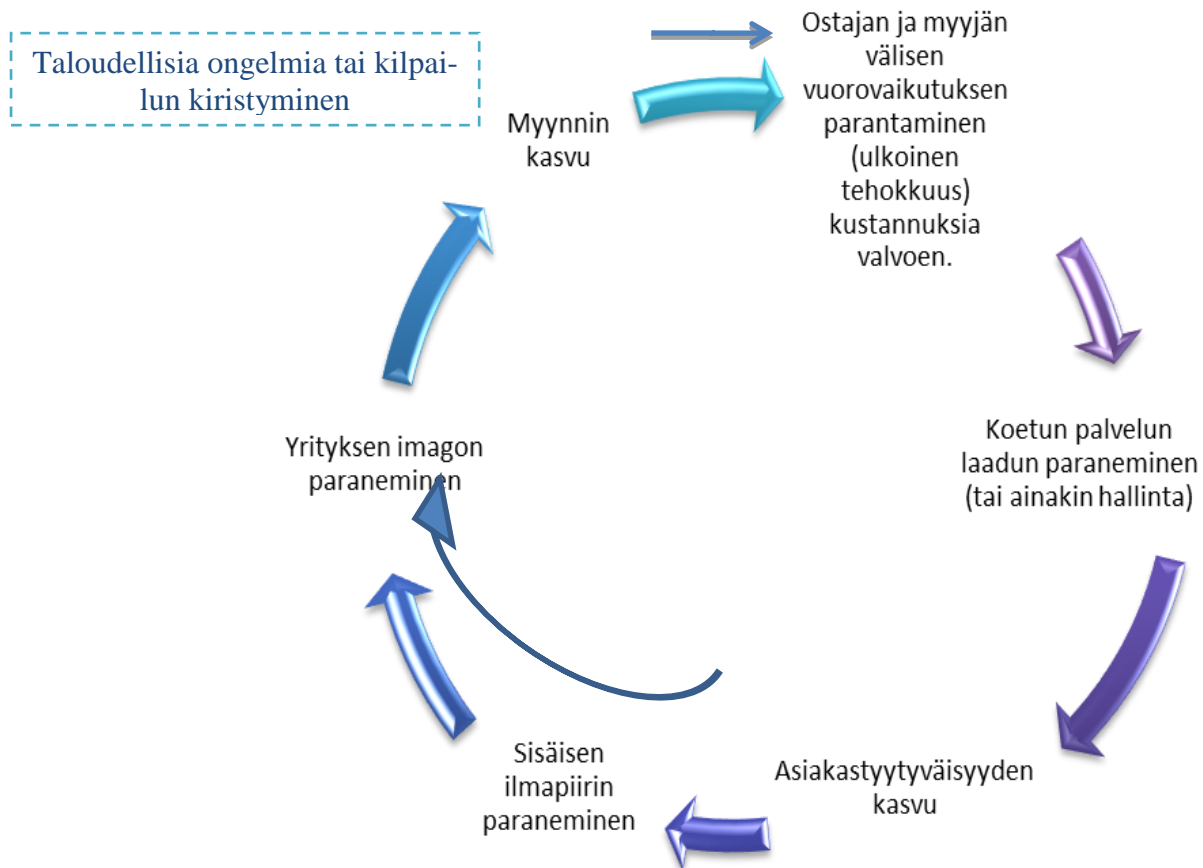
Hyvä laatu palkitsee myös tekijöitään, positiivisen asiakaspalautteen saaminen suoraan loppukäyttäjäasiakkaalta tuntuu hyvältä. Menestyneiden yritysten kokemukset osoittavat, että tuloksia ja laatua syntyy, jos henkilöstön palkkaus on sidottu saavutuksiin. Tyypillisiä bonuspalkkioihin liitettäviä mittareita ovat liikevoiton ja markkinaosuuksien ohella asiakastyytyväisyys, tuottavuus, toimitusvarmuus, prosessien tehokkuus ja virheettömyys. (Lecklin 2006, 221–222.) Tavallisesti palkkiojärjestelmät perustuvat Grönroosin mukaan (2009, 275) työnjohdon valvontaan. Sitä mitä seurataan, voidaan mitata ja sitä mitä mitataan, voidaan helposti valvoa ja palkita. Painopiste palkitsemisessa on asiakkaiden tyytyväisyys koettuun kokonaislaatuun, sekä sen taloudellinen tulos.

Omalla henkilökunnalla toimivassa loma-asuntojen siivouksessa ei aiemmin ollut jaettu asiakaspalautelomakkeita, uudessa toimintamallissa palautelomakkeet otettiin heti käyttöön ja samalla saatiin lisää tietoa asiakastyytyväisyydestä. Jotta hyvä palaute saataisiin kohdistettua huoneiston tehneeseen työntekijään, otettiin käyttöön myös siivoojan tervehdys, jonka työntekijät itse allekirjoittavat ja jättävät huoneistoon. Asiakaspalautelapuisissa on tämän jälkeen näkynyt työntekijöiden nimiä ja kiitetty työntekijää nimeltä hyvästä työstä, näiden palautteiden avulla voidaan myös palkita työntekijöitä.

5.7 Prosessien parantaminen osana laatua

Laadun paraneminen kasvattaa yleensä asiakastyytyväisyyttä, millä on kaksijakoinen vaikutus. Ensiksikin sisäinen työilmapiiri todennäköisesti paranee ja toiseksi työntekijät huomaavat asiakkaiden tyytyväisyyden, mikä lisää myönteisiä vaikutuksia työyhteisöön, jolloin mm. tehokkuus nousee ja kehitystä tukee johdon hyväksymä palvelukeskeinen strategia (Kuvio 9). Asiakastyytyväisyyden paraneminen tuo lisää myös uusia asiakkaita ja yrityksen imago paranee asiakkaiden myönteisten kokemusten ja puheiden välityksellä. Palvelun laadun kehittämisprosessin ensimmäisenä tehtävänä on kehittää asiakaskeskeisiä palveluajatuksia, jotka ohjaavat laatua tuottavia resursseja ja toimia (Grönroos 2009, 156).

Kuviossa 9 on kaavio prosesseista, jotka kuvastavat prosessilähtöistä ajattelua kohti parempaa laatua. Ajattelumallia käytettiin myös tässä kehittämistyössä, kun omalla henkilökunnalla toimivan loma-asuntosiiivouksen prosesseja kehitettiin. Prosessien johtaminen voidaan nähdä myös prosessina, jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään, jotta yhteinen tavoite saavutettaisiin mahdollisimman tehokkaasti.



KUVIO 9. Palvelukeskeinen lähestymistapa (Grönroos 2009, 263)

Yksi prosessin rajaukseen liittyvä periaate on Laamasen (2009, 53) mukaan se, että prosessi alkaa jollakin tavalla suunnittelusta ja päättyy arviointiin. Toinen vaihtoehto on se, että prosessi alkaa asiakkaasta ja päättyy asiakkaaseen. Prosessin asiakkaat voivat olla organisaation ulkopuolelta tai talon sisäisiä (Kiiskinen ym. 2002, 28). Johtamisjärjestelmän ja päätöksenteon tulee perustua todelliseen ja luotettavaan tietoon, sekä eheään prosessikokonaisuuteen (Lecklin 2006, 27). Prosessijohtamisen tavoitteet eivät eroa yleisistä johtamisen tavoitteista, joita ovat hyvä taloudellinen tulos, asiakkaiden tyytyväisyys, korkea tuottavuus ja oman henkilöstön aktiivisuus, hyvä motivaatio ja kurinalaisuus (Laamanen & Tinnilä 2013, 7). Näitä kaikkia tavoitteita tarvittiin myös tässä työelämän kehittämistyössä.

5.8 Toiminnan asiakaspalautteet

Asiakkaiden käsitystä palvelun laadusta on arvioitava ja se on yksi lähtökohta toiminnan kehittämiseksi. Grönroos (2009, 113–114, 116) mainitsee, että kirjallisuudessa on kaksi mittausmenetelmää.

1. Attribuuttipohjaiset mittausvälineet, jolloin mittausmallit ovat palvelun ominaisuuksiin kuvaavia attribuutteja. Tunnetuin on SERV-QUAL- menetelmä.
2. Kvalitatiiviset mittausvälineet, esimerkiksi kriittisten tapahtumien arviointiin perustuvat mallit.

SERV-QUAL- menetelmässä määritetään joukko attribuutteja, joilla mitataan konkreettista ympäristöä, luotettavuutta, reagointialttiutta, vakuuttavuutta ja empatiaa. Kvalitatiivisessa mittauksessa asiakasta pyydetään arvioimaan tiettyä palvelutapahtumaa, joka poikkesi, joko myönteisesti tai kielteisesti, mitä tapahtui ja miksi hän piti tapahtumaa kriittisenä. Yksi kaikkein käytetyimmistä asiakaspalvelun ja – tyytyväisyyden mittareista on asiakastyytyväisyyskysely. Usein numeroina näytettävät asiakaspalautteet eivät anna todellista kuvaa. Asiakkaat eivät välttämättä halua antaa kiitettävää, vaikka olisivat kuinka tyytyväisiä palveluun. (Reinboth 2008, 106–107.)

Asiakaspalautteiden määrä on lisääntynyt huomattavasti sähköisissä järjestelmissä ja näistä saadaan myös palautteet ReviewPro-ohjelman avulla. Ohjelma lähettää linkin sähköpostiin jokaisesta tulleesta palautteesta ja sen avulla esimerkiksi venäjän kielellä kirjoitetut palautteet voidaan kääntää suomeksi tai englanniksi. Kylpylähotellin puhtaanapidon osalta palautteet ovat erittäin tärkeitä ja palautteisiin reagoidaan välittömästi, joko kiitoksilla tai palkitsemisella sekä puututaan negatiivisiin palautteisiin tarpeen vaatimalla tavalla.

Valittavat asiakkaat ovat tärkeitä, koska he edustavat muita petettyjä asiakkaita, joiden mielestä kokemuksista ei kannata puhua. Asiakasta kannattaa kuunnella, ei puolustella itseään tai kertoa, miksi näin on käynyt. Asiakaspalautteisiin kannattaa suhtautua mahdollisuutena ja miettiä niihin ratkaisuja. (Bell, Zemke 2006, 48–49). Lecklinin mukaan (2006, 26) asiakas on laadun lopullinen arvioija, kuningas. Reinbothin mukaan (2008, 7) yleensä huonon asiakaspalvelun syyksi löydetään puutteet työntekijän

asenteessa. Asiakkaat antavat yhä enemmän palautteita, jakavat kokemuksiaan ja mielipiteitä matkailukohteista ja yrityksistä internetpalvelujen kautta (Laatu & Matkailu 2011, 14). Palaute on Bellin & Zemken mukaan (2006, 154) mestareiden aamiainen, lounas ja päivällinen, koska se ruokkii kasvua ja menestystä. Voittajat haluavat kuulla paljon vahvistavaa palautetta, että; *Sinä olet paras*. Sen teho kasvaa sitä enemmän, mitä vilpittömämmin sitä annetaan ja mitä enemmän se perustuu selviin odotuksiin ja normeihin.

Reinboth mainitsee (2008, 100), että asiakastyytymättömyyden syynä voi olla, että asiakas ei kuulu lainkaan kohderyhmään. Silloin hän on usein vilpittömän tyytymätön saamaansa palvelun laatuun, vaikkei palvelussa varsinaisesti virhettä olisi tapahtunutkaan. Toisaalta asiakkaan odotukset voivat olla kohtuuttomat, tai hänelle on tapahtunut jotakin, jolla ei ole mitään tekemistä tämän yrityksen kanssa. Asiakas voi olla myös aina tyytymätön kaikkialla saamaansa palveluun ja hänen tyytyväiseksi saamisensa voi olla jopa mahdotonta. Asiakas voi haluta myös hyötyä taloudellisesti asiakkaana olemisesta. Tällainen asiakas löytää palvelusta aina jotakin, johon hän voi esittää olevansa tyytymätön.

Asiakasvalitus pitäisi Rautiaisen ja Siiskosen mukaan (2011, 239) ymmärtää mahdollisuutena kehittää palveluja. Grönroosin mukaan (2009, 163–165, 166) tilanne kannattaa mahdollisimman nopeasti normalisoida, asiakasta informoida, kouluttaa työntekijöitä ja oppia virheistä. Palvelun keskeisinä osina pidetään virheen korjaamisen ohella nopeaa reagointia ja riittävää hyvitystä. Mikäli asiakaskeskeisyyden tunnusmerkkejä ei organisaatiosta löydy, tarvitaan muutosta. Ylikosken mukaan (2000, 58), muutosprosessin ensimmäisen lähtökohdan muodostaa organisaation toiminta-ajatus. Seuraava vaihe on selvittää, että missä nyt ollaan, esimerkiksi auditointien avulla ja niiden avulla saadaan selville myös se, mitä toimenpiteitä tilanteen korjaaminen edellyttää. Palvelualalla ei voi välttyä kokonaan negatiivisilta palautteilta, tärkeää on se, miten palaute hoidetaan asiakkaan suuntaan sekä miten itse organisaatiossa asiaan suhtaudutaan ja mihin toimintoihin se johtaa.

Korhosen väitöstutkimuksen mukaan (2011, 187–189) siivouksen laatuun voivat vaikuttavina tekijöinä nousta esille erityisesti rakennuksen tekninen laatu (ilmanvaihdon toteutumistapa ja suodatusaste), ominaisuudet ja pintamateriaalien kunto, tilojen sii-

vottavuus ja käyttö, sekä siivoojasta saatu vaikutelma ja siivoojan ammattitaito. Nämä kaikki edellä mainitut seikat vaikuttavat myös kylpylähotellimaailmassa sekä laatuun että myös asiakastytytyväisyyteen. Siivoojan hyvä motivaatio, hyvä asiakaspalvelu- ja ammattitaito ovat ensiarvoisen tärkeitä pitkälle palvelusopimukselle, kumppanuudelle ja asiakassuhteiden jatkumiselle.

5.9 Muita laadun parantamisen keinoja

Työturvallisuuskeskuksen mukaan (2014, 1) uusi työntekijä on perehdytettävä omaan työhönsä ja siihen kokonaisuuteen, mihin hänen työtehtävänsä kuuluvat. Perehdyttäminen on Viitalan ja Jylhän mukaan (2013, 235, 238) uuden työntekijän tutustuttamista yritykseen, työyhteisöön ja työhön. Huonosta perehdyttämisestä voi seurata laatu- virheitä ja heikko työmotivaatio.

Koulutus on myös edelleen paljon käytetty menetelmä, jolla kehitetään osaamista sekä ryhmä- että yksilötasolla. Kylpylähotellin huoneiden asiakaspalvelutarvikkeiden aseteluiden kuvauksilla voidaan helpottaa aseteluiden perehdyttämistä uudelle työntekijälle. Kuva auttaa työntekijää myös muistamaan, että kaikki tarkastettavat asiakaspalvelutarvikkeet ovat paikoillaan. Tämä on yksi keino parantaa asiakkaan viihtyisyyttä huoneissa. Kaikkien tavaroiden ollessa ojennuksessa ja siististi paikoillaan, ensimmäinen näköhavainto huoneessa on, että se on siisti.



KUVA 2. Loma-asunnon välinelaatikon asettelu (Palovaara, 2014)

Kuvissa 2 ja 3 on esitetty kerroshoitajille mallit, miten keittiön välinelaatikko asetellaan, miten vaateripustimet asetellaan ja miten asiakaspalvelutarvikkeiden asetellaan

kylpyhuoneeseen. Kansiossa on myös eri huonetyyppien mallikuvat mm. valojen asettelusta vuoteiden sijauksiin sekä tuolien asetteluihin. Kansio on yksi väline esimerkiksi kesätyöntekijöiden perehdytykseen ja kansio on myös palveluliikkeen käytössä.



KUVA 3. Huoneasetteluiden kuvaukset (Palovaara 2014)

Best Western Hotel Haagassa on Tapanisen mukaan (2009, 28–29.) rakennettu kaksi erikoishuonetta yhteistyössä ammattikorkeakoulun kanssa. Huoneissa on hyödynnetty eri alojen uusinta teknistä osaamista. Eräänlaisena kokeilulaboratoriona toimivien huoneiden yhtenä tavoitteena on kehittää uutta, kilpailukykyistä liiketoimintaa, joka tukee ja edistää koko Suomen hotellielinkeinoa. Pintojen materiaalien valinnoissa ja suojauksissa on pyritty edustavuuden ohella myös niiden helppohoitoisuuteen. Joissakin oleskelutilojen kalusteissa on käytetty likaa hylkivää nanosuojausta. Nanoteknologiaa hyödyntävät suoja-aineet estävät jopa pinnalle kaatuneen punaviinin imeytymisen. Tämä olisi hyvä keino myös kaikenlaisille hotellimaailman tekstiilimatoille huoneissa ja käytävillä, se helpottaisi puhdistamista ja säästäisi niiden puhtaanapitokustannuksia. Saniteettitilojen seinissä ja lattioissa voidaan käyttää nanolasista valmistettuja laattoja. Ne ovat pinnaltaan tasaisia ja erittäin kiiltäviä, mutta eivät liukkaita. Tämä estää tehokkaasti sormenjälkien kiinnittymisen pintaan ja puhdistukseen riittää pelkkä nihkeäpyyhintä.

Nanotekniikkapinnoitteet ovat nesteitä, jotka sumutetaan ja pyyhitään pintoihin. Irtonaiset kappaleet voidaan myös upottaa pinnoiteliuokseen. Aineilla voidaan käsitellä lasipintoja, erilaisia keraamisia pintoja ja niiden saumoja, ruostumatonta terästä ja vesihanoja. Pinnoite on läpinäkyvä, eikä se muuta alkuperäistä pintaa. Nanosuoja ei

tuki pinnan huokosia, eikä tasoita materiaalin epätasaisuuksia. Nanotekniikka perustuu siihen, että pintamateriaalista häviää jännite ja lika eivät tartu pintaan. Pinta on näin ollen myös hygieenisempi, koska jos lika ei tartu, niin mikrobit eivät elä pinnalla. (Valtiala 2009, 19.)

Tulevaisuuden puhtaanapitoa kehitellään koko ajan Keski-Euroopassa. Parinkymmenen vuoden kuluttua matoissa voi olla likaa syövä bakteerikanta ja keittiötasolla voi olla kalvo, joka haitallisten aineiden siihen joutuessa vaihtavat väriä. Tällöin voidaan miettiä, että tarvitaanko enää puhdistusaineita vai onko siivoojalla mukana vaikka sienirihmastoja, tarvitaanko enää tulevaisuudessa ylläpitosiivousta vai puhdistuvatko pinnat itsestään? (Wilkman, 2014, 1.) Ala kehittyy koko ajan ja uusia menetelmiä, materiaaleja, aineita ja välineitä sekä koneita, tulee markkinoille koko ajan. Tämän vuoksi myös alan koulutusta olisi lisättävä jo työntekijätasolta lähtien.

Yksi mahdollinen menetelmä laadun kehittämiseen tulevaisuudessa voisi olla otsonoitu vesi. Otsonoitu vesi perustuu kolmen happiatomin sidoksen eli otsonin toimintaan, jossa yksi atomi irtaantuu ja reagoi kohtaamansa lian, bakteerin tai itiön kanssa polttamalla kohteensa, näin otsonoitu vesi samalla puhdistaa, sekä desinfioi. Otsoniviesiteknikalla jokaisessa kohteessa valmistetaan vesijohtovedestä tarvittava määrä otsonoitua vettä, esimerkiksi suihkepulloinen nihkeyttämään mikrobituiset siivouspyyhkeet. Otsonoitu vesi korvaa kemialliset puhdistusaineet ja se käyvi kylpylähotellissa kaikkiiin tiloihin. Menetelmästä on tehty tutkimuksia Kuopion Yliopiston ja Suontamon (FT) kanssa ja tulokset ovat olleet hyviä. (Kantola 2013, 24.)

Asiakaspalvelun taitojen tärkeyttä laadun tuottamisessa ei voi unohtaa. Voisiko palvelumuotoilun avulla saada uusia näkökulmia laadukkaamman asiakaspalvelun tuottamiseen puhtaanapidossa? Palvelumuotoilu tarkoittaa palvelujen innovointia, kehittämistä ja suunnittelua muotoilun menetelmin. Palvelumuotoilun keskeisenä tavoitteena on palvelukokemuksen käyttäjälähtöinen suunnittelu siten, että palvelu vastaa, sekä käyttäjien tarpeita, että palvelun tarjoajan liiketoiminnallisia tavoitteita. (Viitala & Jylhä 2013, 153.) Palvelumuotoilussa kuvataan ja kommunikoidaan palvelua ja sen osia, palvelutuotannossa toimivalle henkilöstölle. Visuaalisuus auttaa henkilöstöä sisäistämään ja omaksumaan toteutuksen sekä asiakaspalvelun vaatimukset. (Laatu & Matkailu 2011, 15.)

6 KEHITTÄMISTYÖN LÄHTÖKOHDAT

6.1 Kehittämistyön tavoite

Tämä kehittämistyö kohdistui kylpylähotellin siivoustoimintojen kehittämiseen, sen omalla henkilökunnalla toimivaan loma-asuntosivoukseen, sekä palveluliikkeen toimintaan asiakas-, esimiestyö-, sekä osastojen välisen yhteistyön näkökulmasta, unohtamatta kuitenkin taloudellista näkökulmaa. Kylpylähotellissa toimivan oman henkilökunnan siivoustoiminnan osalta kehittämisen kulmakiviä olivat prosessien kehittäminen, kustannustehokkuuden lisääminen sekä mittareiden rakentaminen työn kehittymisen seurantaan. Yhtenä työn tavoitteena oli saada myös muodostettua hyvä tiimihenki omaan siivoushenkilöstöön.

Palveluliikkeen osalta painoarvo oli yhteistyön ja kumppanuuden kehittämisellä, kuitenkin korostaen molempien toimijoiden osalta, niin palveluliikkeen, kuin oman siivoushenkilökunnan osalta hyvää laadullista lopputulosta asiakaspalautteiden ja muiden mittareiden osalta. Lisäksi työssä mietittiin markkinoilla olevia uusia mahdollisuuksia paremman laadullisen lopputuloksen kehittämiseen.

Työ oli työelämälähtöinen kehittämistyö. Käytännössä toteutettiin ns. interventioita, eli vaikuttavia toimenpiteitä ja seurattiin sekä havainnoitiin niiden vaikutuksia. Prosessin lopulla pyrittiin vaikuttamaan siihen, että kehittyneempi toimintamalli juurtuisi toimintatutkimuksen kohteena olleeseen organisaatioon. Tässä työssä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää empiirisellä tasolla, keräämällä asiakkaiden kokemuksia palvelun laadusta ja kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää talouden osalta, jota käytettiin lähinnä tilastojen ja talouden taulukoiden osalta. (Vilka 2005, 53, 73.) Kylpylähotellin kehittämistyön analysoinnissa käytettiin osaksi jo olemassa olevia mittareita, asiakaspalautteita ja talousraportteja. Asiakaspalautteita saatiin lähes kaikkiin sähköisiin järjestelmiin tulleista kanavista erillisen tietokoneohjelman avulla. Loma-asuntoja siivoavalle omalle henkilökunnalle seurantamittarit rakennettiin talouteen, tehokkuuteen sekä laatuun.

Kylpylähotellin budjetista ja toteumaraporteista löytyivät talouden tunnusluvut, joita voitiin hyödyntää työn tehostamisessa. Havainnoimalla seurattiin tietoa käytännön palveluprosessien onnistumisista ja tässä kehittämistyöprojektissa seurattiin myös laadullista näkökulmaa dokumentoidusti.

Siivoustyön mitoitus, jota käytettiin työmäärän arviointiin, pohjautuu menetelmä- ja aikastandardeihin ja ne on laadittu, joko menetelmäkohtaisiksi tai väline- ja konekohtaisiksi. Aikastandardit ilmoittavat työn suorittamiseen kuluvan ajan neliometriä kohti ja ne sisältävät elpymisajan, jonka suuruus vaihtelee 13–27 % välillä. Elpymisaika määräytyy työn fyysisen ja psyykkisen kuormittavuuden mukaan. (SSTL Puhtausalary 2014c.)

Kehittämistyö oli tehty haasteelliseksi kustannusten osalta, koska tavoitteena oli saada puhtaanpidon kustannuksia mahdollisuuksien mukaan alenemaan alle 10 % koko kylpylähotellin kokonaisliikevaihdosta, mutta silti se ei saisi vaikuttaa puhtaanpidon laatuun. Työn alkamisajankohdassa puhtaanpidon kokonaiskustannukset olivat noin 11 % luokkaa. Yksi haaste oli myös siinä, että suunnitelmallisuus jaksoittaisissa perussiivoustöissä oli osittain puuttunut. Yhtenä tavoitteena oli yhteistyön kehittäminen palveluliikkeen kanssa enemmän kumppanuuden suuntaan.

Kuviossa 10 on esitetty puhtaanpidon kehittämistyön analyysi. SWOT -analyysi tulee englanninkielisistä sanoista strengths -vahvuudet, weaknesses -heikkoudet, opportunities -mahdollisuudet, ja threats -uhat. SWOT -analyysi soveltuu liikeidean muotoilemisen lisäksi, myös yrityksen jatkuvaan kehittämiseen. (Viitala & Jylhä 2013, 49.)

Vahvuudet tälle työlle olivat, että asiakaspalvelun laatu ja puhtaustaso nousisi entisestään, mutta kustannukset pysyisivät silti kohtuullisina. Mahdollisuudet toisivat mukaan lisää synergiaetuja palveluliikkeen kanssa ja kustannussäästöjä, sekä asiakastyytyväisyys paranisi entisestään. Heikkouksina voi olla, että palveluliike toimisi palvelusopimuksen mukaisesti suurilta osin ja muutoksia olisi vaikea saada nopeasti eteenpäin, kumppanuuden ja synergiaetujen kasvaessa tämä olisi helpompaa.

Vahvuudet	Mahdollisuudet
<ul style="list-style-type: none"> - Asiakastyytyväisyys kasvaa -> Hotellin käyttöaste nousee entisestään - Suurin osa henkilökunnasta pitkään talossa olleita työntekijöitä, osaavat työnsä 	<ul style="list-style-type: none"> - Kumppanuus ja synergiaetuja - Edullisesti laadukas siivous - Taloudellinen tulos kasvaa
Heikkoudet	Uhat
<ul style="list-style-type: none"> - Palveluliikkeen toimintamalli olisi joustamaton - Ammattitutkinnon suorittaneiden työntekijöiden vähäinen määrä - Omalla henkilökunnalla tuotetussa siivouksessa vahvat vanhat toimintamallit 	<ul style="list-style-type: none"> - Laatu/Asiakastyytyväisyys ei parane - Palvelun hinta nousee -> Kilpailutuspakko

KUVIO 10. SWOT- analyysi kehittämistyölle (2014)

Työntekijöiden vanhat opitut työmallit voivat vaikuttaa vahvana taustalla ja uusi toimintamalli voi tuntua hankalalta toteuttaa. Uhkana mm. synergiaetuihin, kumppanuuteen ja yhteistyön kehittämiseen palveluliikkeen kanssa olisi esimerkiksi kilpailutuspakko hinnankorotusten vuoksi, jolloin palveluliikkeen vaihto olisi mahdollinen. Palveluliikkeen vaihdon kautta laadullinen ja asiakastyytyväisyyden notkahdus olisi mahdollista, koska prosessien käynnistämiseen kuluu aikaa ennen kuin kaikki toimii. Laamasen & Tinnilän mukaan (2013, 101) tätä aikaa kutsutaan läpimenoajaksi. Se on aika, joka kuluu prosessin ensimmäisen vaiheen aloittamisesta viimeisen vaiheen lopettamiseen.

6.2 Kehittävä työntutkimus

Kehittävä työntutkimus kohdistuu laadullisiin muutoksiin työssä ja organisaatioissa. Työn laadullista muutosta ei voi ymmärtää pelkästään valmiina tarjolla olevan tiedon ja kokemuksen omaksumisena. Työn laadulliselle muuttumiselle on ominaista tietynlainen hyppy tuntemattomaan. Tällainen muutos pakottaa työyhteisön kirjaimellisesti oppimaan jotakin, mitä ei ole vielä olemassa. Ekspansiivisen oppimisen oleellinen tunnuspiirre on, että oppimisen kohteena on kokonainen toimintajärjestelmä ja sen laadullinen muutos. Tämä merkitsee, että oppiminen on luonteeltaan kollektiivinen ja pitkäkestoinen tapahtuma. Ekspansiivinen oppiminen on monivaiheinen kokonaisen

toimintajärjestelmän ja työyhteisön muuttumiseen johtava prosessi. (Engeström 1998, 87, 97.) Grönroosin mukaan (2009, 141) laadun kehittämisen on oltava jatkuva prosessi. Laadun kehittämiseen ja asiakastyytyväisyyteen päästään, kun selvitetään asiakkaiden odotukset, määritellään laatukriteerit, kehitetään palvelu- ja tuotantoketjua, koulutetaan henkilökuntaa, huolehditaan henkilöstön motivoituneisuudesta, tarkistetaan toiminnan kannattavuus ja vahvistetaan asiakkaiden tyytyväisyys. (Reinboth 2008, 100.)

Työorganisaatiossa, on usein vaikeaa tai mahdotonta erottaa jonkin tekijän tai tapahtuman yksiselitteisiä, välittömiä seuraamuksia. Vastaavasti ongelmien ja ilmiöiden yksiselitteisiä syitä on usein tavattoman hankala määrittää. Kehittävässä työntutkimuksessa yksilön toimintajärjestelmää käsitellään sisäisesti välittyneenä ja kontekstuaalisena. Tällainen oppimiskäsitys näkee oppimisen tapahtuvan aina jonkinlaisessa kontekstissa, oli se sitten yhteiskunnallinen ilmapiiri, opetussuunnitelma, fyysinen tila tai mielentila. Ihmistä ei tarkastella abstraktina yksilönä, vaan toiminnallisine kohteineen, välineineen, sääntöineen jne. (Engeström 1998, 51–52, 58.)

Palautejärjestelmät, katselmukset, menetelmien ja välineiden arviointi, kehittäminen, sekä ulkopuolisen maailman seuraaminen ovat kehittämisen perusasioita. Asioita voidaan kehittää koko ajan paremmiksi. Toiminnan kehittämisessä prosessien kehittäminen on avainasemassa. (Lecklin 2006, 28, 302.)

6.1 Palveluliikkeen lähtökohdat

Palvelu merkitsee toistuvien tai jatkuvien toimintojen ja prosessien lopputuloksena syntyvää ratkaisua, joka toimitetaan sisäiselle tai ulkoiselle asiakkaalle ennalta sovitun palvelutason mukaisesti. Palvelutason voi pelkistää kolmeen osaan; laatu, saatavuus ja hinta. (Kiiskinen ym. 2002, 156–157.) Nykyasiakkaiden organisaatioon kohdistamat toiveet voidaan tiivistettynä sanoa; nopeammin, paremmin ja heidän tavallaan (Bell & Zemke 2006, 6). Palvelun tuottajan täytyy pystyä joustamaan muuttuvissa tilanteissa asiakkaiden ehdoilla.

Kylpylähotellin päärakennuksessa toimivan palveluliikkeen toiminnan lähtökohta on se, että palvelusopimukseen on kirjattu sopimukseen kuuluvat päivittäiset työt, joista heillä on kuukausiveloitus ja työt, jotka tehdään tarvittaessa tai tilattaessa, niistä tulee erillisveloitus. Tarvittaessa olevia töitä ovat esimerkiksi kokoushuoneiden siivoukset, jotka tehdään, jos ne ovat olleet asiakaskäytössä. Hotellimaailmassa tulee lisäksi erillisveloitus tilattaessa sopimukseen kuulumattomista töistä, esimerkiksi läsiivouspyynnöistä, asiakasopastuksista, lisävuoteiden teoista yms. töistä, jotka muuttavat työntekijöiden päivää. Palveluliikkeillä ei hotellimaailmassa ole välttämättä lainkaan kuukausiveloitusta, vaan myös yleisten tilojen siivous voi olla tuntiveloituksella laskutettavaa työtä.

Erillisveloituksella tehtävät työt siis nostavat kuukausittaista palveluliikkeen veloitusta. Ongelmana tässä on se, ettei työntekijä aina tiedä, onko kyseessä erillisveloituksella tehtävää työtä ja tästä voi tulla päällekkäislaskutuksia. Tämä laskutuksen hankaluus kulminoituu tilanteessa, jossa työntekijä jättää aamuvuorossa jonkun työn tekemättä esimerkiksi wc-tiloissa käsipyyhepaperin täydentämättä annostelijaan ja iltavuorolainen hälytetään paikalle tätä työtä tekemään. Työ kuuluisi periaatteessa jo sopimukseen, mutta iltavuorolaisen mielestä kyseessä onkin erillisveloituksella tehtävä lisätyö, lisäksi kyseinen malli on asiakkaan puolelta hankala valvoa.

Palveluliikkeen yhteyshenkilöltä ja osastojen esimiehiltä tuli keskusteluissa ilmi, että yhteistyön toiminnassa olisi kehittämistarpeita. Yhteistyö kerroshoidon ja hotellin vastaanoton kanssa on oltava saumatonta ja vastaanoton täytyy tietää joka hetki, että mitkä huoneet ovat puhtaita ja vapaita, jotta he voivat kirjata asiakkaat sisään. Muuten voi käydä jopa niin, että vastaanotto kirjaa asiakkaat sisään, vaikka huone ei ole valmiiksi siivottu. Hotellit joissa tämä yhteistyö toimii hyvin, ovat kehittäneet viestintää osastojen välillä ja esimerkiksi esimiehet ovat vaihtaneet keskenään osastoja, jotta he ymmärtäisivät paremmin toistensa osastoja. (Casado 2012, 12; Nitschke & Frye 2008, 18.)

Puhtaanapidon ammattilaisten saaminen kylpylähotellin puhtaanapitoon on nykypäivänä haaste, ainut koulutus, josta kerroshoitajia valmistuu, on kotityö- ja puhdistuspalvelujen perustutkintoon kuuluva toimitilahuoltaja – koulutus. Toimitilahuoltaja -koulutuksessa voi opiskelija valita koulutuksen valinnaisena osana kerroshoidon.

(Muttonen 2014.) Kerroshoitajan työ useimmiten opitaan pääasiassa perehdytyksen kautta ja puhtaanapitoalan koulutukseen pyrkiviä on nykypäivänä aivan liian vähän. Casadon mukaan (2012, 29) alalle ei ole koulutusta ja esimiestyössä tämä on vain huomioitava, sekä saatava työntekijät motivoitua työhön. Ongelma on sama myös muissa maissa, kuin Suomessa. Palveluliike on tehnyt uusia toimintamalleja ja panostanut uusien työntekijöiden perehdytykseen sekä panostaa tulevaisuudessa entistä enemmän myös työntekijöiden koulutukseen. Ammattitaitoinen työntekijä on ensiarvoisessa asemassa hyvään ja laadukkaaseen lopputulokseen, niin asiakaspalvelussa, kuin laadullisessa lopputuloksessa.

6.2 Omalla henkilökunnalla toimivan siivouksen lähtökohdat

Kesällä 2013 tilanne omalla henkilökunnalla toimivassa loma-asuntosiiivouksessa oli se, että palvelua tuotettiin kylpylähotellin omana siivouksena, jossa oli kolme kokopäiväistä työntekijää ja esimies. Loma-asuntojen siivousta oli omalla henkilökunnalla tuotettu vuodesta 2011. Kiireaikoina käytettiin vuokratyövoimaa, mutta vuokratyövoiman käytöstä oli jo tullut lähes päivittäistä ja puhtaanapidon kustannukset olivat kohonneet. Tähän olivat vaikuttaneet loma-asuntojen kysynnän kasvu ja toisaalta toimintaprosessien tehottomuus.

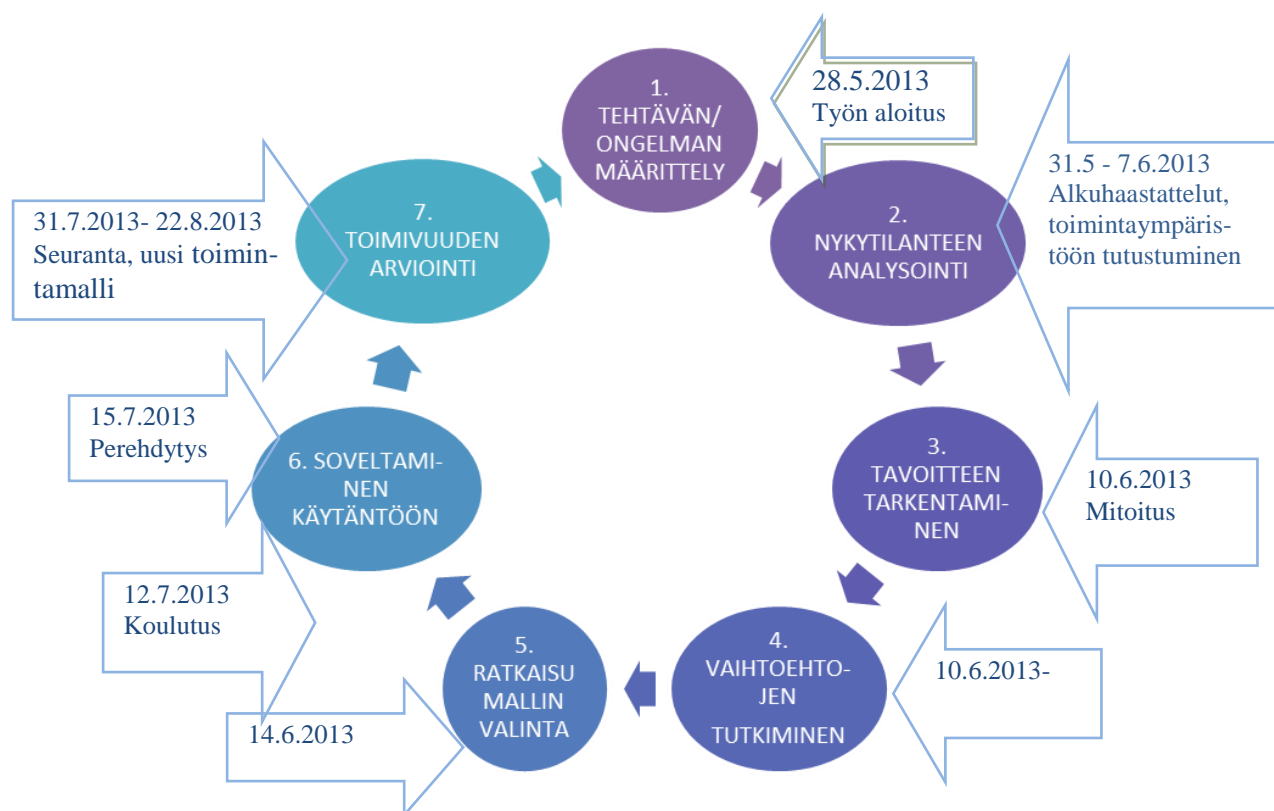
Työntekijöiden haastattelujen jälkeen havaittiin, että tiimityötä täytyisi myös kehittää. Samassa loma-asunnossa saattoi työskennellä kolme työntekijää, joiden tehtävänkuvista ei ollut selkää kuvausta. Näin ollen työntekijöillä saattoi unohtua jokin työtehtävä tekemättä, eikä työmäärä ollut haastattelujen mukaan tasapuolista kaikkien osalta. Työvälineissä ja menetelmissä oli puutteita, josta johtui laadun epätasaisuus, tällaisia olivat mm. siivouspyyhkeiden huono kunto ja liiallisen veden käyttö siivouksessa. Työaika alkoi ja päättyi lähes aina samaan aikaan, jolloin työntekijät saattoivat joutua odottamaan työn alkamista siihen saakka, kunnes asiakkaat lähtivät. Tällainen toiminta ei ollut kannattavaa, vaan toiminta piti järkevöittää mahdollisimman nopeasti. Siivoustyön seurannasta puuttuivat mittarit, joilla mitattaisiin mm. työn määrää, tehokkuutta, sekä asiakastyytyväisyyttä. Erilaiset dokumentoinnit myös jaksoittaisista siivoustöistä puuttuivat. Tämä kehittämistyö alkoi johdon huolesta omalla henkilökunnalla toimivan loma-asuntosiiivouksen kustannuskehityksestä.

6.3 Oman siivoushenkilökunnan muutosprosessien käynnistäminen

Woodsin ja Kingin mukaan (2010, 17–20) on olemassa neljä askelta muutoksen suunnittelussa. Ensimmäinen askel on tunnistaa tarvittava muutos nykyisessä toimintatavassa. Tähän voidaan yhtenä työkaluna käyttää SWOT -analyysiä, joka on esitetty tässä työssä kuviossa 10. Toisessa askeleessa on luotava visio siitä, mikä olisi haluttu lopputulos eli kirjoitetaan käsikirjoitus siitä, mitä halutaan ja kuinka menestystä mitataan. Kolmannessa askeleessa on arvioitava tämän hetkinen nykytilanne, joka tässä kehittämistyössä havaittiin haastattelujen yhteydessä. Tämän hetkisen tilanteen täydelliseen ymmärtämiseen tarvitaan analyysia, joka tuottaa kuvan koko organisaation mahdollisuuksista. Ennen kuin viimeinen askel käynnistetään, on arvioitava vielä organisaation muutosvalmiutta, vaikka kaikki organisaatiot eivät ole koskaan täysin valmiita muutokseen. Jos organisaatio haluaa tyytyä keskinkertaisuuteen, organisaatiota ei luultavasti kannata muuttaa. Neljännessä askeleessa on tehtävä muutos suunnitelman mukaisesti.

Kehitystyön aluksi kartoitettiin nykytilanne haastattelemalla työntekijät ja tutustumalla toimintaympäristöön, tämä työ alkoi toukokuussa 2013. Tämän jälkeen mitoitettiin loma-asuntojen siivouksen työajat ja suunniteltiin uusi toimintamalli, johon hankittiin uusia työvälineitä. Työohjeet rakennettiin uudelleen ja tehokkuuden mittaamiseen rakennettiin mittaristo. Kaiken tämän ollessa valmiina pidettiin työntekijöille koulutus, jonka jälkeen työntekijöillä alkoivat henkilökohtaiset perehdytykset uuteen toimintamalliin. Viimeisenä vaiheena seurattiin kyseistä toimintamallin toimivuutta ja tehtiin vielä muutoksia toimivuuden varmistamiseksi. Varsinainen kehittämistyöprojekti päättyi elokuussa 2013. Tämä malli on esitetty Viitalan ja Jylhän mukaan (2013, 237) kuviossa 11.

Yrityksillä on usein erilaisia kehittämishankkeita, jotka ovat tyypillisesti projektiluonteisia, kuten kuviossa 11 on esitetty, näin voidaan kehittää organisaation toimintaa. Kehittämisprojekteissa otetaan tutkiva ote toimintaan, etsitään vaihtoehtoisia ratkaisuja, sovelletaan niitä käytäntöön ja arvioidaan niiden toimivuutta. (Viitala & Jylhä 2013, 237.)



KUVIO 11. Kehittämiprojektin kulku (Viitala & Jylhä 2013, 237)

Sydänmaanlakan mukaan (2007, 55, 70) organisaatiolla on kyky sopeutua, muuttua ja uudistua ympäristön vaatimusten mukaisesti. Se oppii kokemuksistaan ja pystyy nopeasti muuttamaan toimintatapojaan ja koska kaikki organisaatiot oppivat, Sydänmaanlakka käyttää mieluummin nimitystä älykäs organisaatio. Älykkään organisaation toimintaa voidaan kuvata mm. seuraavasti; se oppii nopeasti ja uudistuu jatkuvasti. Organisaatio myös toimii lähellä asiakasta ja pitää huolta asiakastyytyväisyydestä. Muutos on oppimista, kehittymistä ja kasvua. Organisaatiossa pitäisi toteutua seuraavanlainen kaava; oppimisen tulisi olla suurempaa, kuin muutos kaikilla tasoilla, jos pääsemme tähän, niin meidän on mahdollista hallita ja ohjata muutosta.

Kylpylähotellimaailmassa muutos on lähes jatkuvaa, asiakkaat tuovat muutoksia päivittäiseen toimintaan, uusia toimintatapoja ja asiakkaalle suunnattuja palveluja kehitellään koko ajan paremmiksi, yrityksiä on pakko uudistua koko ajan pärjätäkseen nykyajan markkinoilla. Tämä vaatii myös hotellien henkilökunnalta asennetta ja halua jatkuvaan muutokseen, iäkkäämmille työntekijöille tämä voi olla suuri haaste oppia pois ensin vanhasta mallista ja tehdä uudella tavalla asioita.

6.4 Uuden toimintamallin ensiaskeleet

Uutta toimintamallia testataan ja rikastetaan ottamalla se käyttöön työtoiminnan arjessa. Tässä työssä uuteen toimintamalliin suunniteltiin alan parhaita käytäntöjä, jotta työ omalla henkilökunnalla toimivassa loma-asuntosiiivouksessa saataisiin mahdollisimman kevyeksi, lisäksi työmäärä mitoitettiin menetelmä- ja aika -standardien mukaisesti. Arvioitaessa itse kehittämisprosessin ja siihen liittyvien interventioiden läpivientitapaa, analysoidaan itse asiassa viimeisimmän kehityssyklin historiaa. Tässä työssä tuloksina on nähtävissä uuden toimintamallin myötä tehokkaampi, mutta tasapuolinen työmäärä ja tasaisempi työn laatu sekä lisääntynyt positiivinen yhteishenki työyhteisössä.

Usein muutoksiin valmistellaan työntekijöitä, pidetään koulutuksia ja valmennetaan heitä uuteen muutokseen, jos vain siihen on mahdollisuuksia, mutta tässä prosessien kehittämisessä oli edettävä nopeammin, jolloin työntekijöille pidettiin koulutustilaisuus, jonka jälkeen alkoi työntekijöiden perehdytys uuteen malliin. Tähän haluttiin nopeasti muutosta kustannusrakenteen vuoksi. Uusi toimintatapa aiheutti jonkin verran vastarintaa ja kyseenalaistamista kahden työntekijän osalta. Kun työprosessin toisen asteen ristiriitojen kärjistyminen johtaa toimintajärjestelmässä uudelleen organisointiin tai uuteen toimintamalliin, luotu uusi toimintamalli ei suinkaan siirry toimintaan vaivattomasti. Aikaisempi toimintatapa ei häviä, vaan jää kapinoimaan uutta vastaan. Toisaalta taas uusi toimintamalli ensin suunniteltiin ja hyväksytettiin johdolla, sen jälkeen sitä on muokattu yhdessä työntekijöiden kanssa. Tämä malli löytyy Engeströmin teoksesta (1998, 146), jossa kerrotaan konkreettisista tutkimus- ja kehittämissankkeista.

Muutosvastarinta tarkoittaa Viitalan ja Jylhän mukaan (2013, 255) suunnitellun muutoksen tai sen suunnittelun vastustusta ja kritisointia. Käyttöönottoon liittyivät toiminnan kehityksen kolmannen asteen ristiriidat, eli törmäykset vanhan ja uuden toimintamallin välillä. Näiden ristiriitojen ratkomisen kautta uusi malli muuttui uudeksi käytännöksi.

Muutosvastarinta ilmenee esimerkiksi välinpitämättömyytenä, informaation torjumisena, voimakkaana kritisoimisena, aggressiona tai korostuneena itsesuojeluna. Riippuen valmiustasosta, johtajan on osattava käyttää erilaisia johtamistyyliä, joita ovat ohjaava, valmentava, osallistuva ja delegoiva tyyli, jotta voidaan saavuttaa hyvä lopputulos. (Sydänmaanlakka 2012, 34.)

7 TULOKSET JA ARVIOINTI

7.1 Uusi toimintamalli omalla henkilökunnalla tuotetussa siivouksessa

Kehittämistyön tulokseen pääseminen ja uusien toimintamallien vieminen käytäntöön vakiintuneeksi toiminnaksi asti vie aikaa. Usein kaikki suunnitellut toimenpiteet eivät kaikilta osin heti toimi ja toimintaan on saatava vielä muutoksia, hiottava toimintaa, perehdytettävä ja kouluttava henkilökuntaa lisää. Prosessien kehittäminen alkoi kylpylähotellin oman siivousosaston työntekijöiden alkuhaastattelulla ja haastattelut antoivat tietoa siitä, että missä tilanteessa oltiin sillä hetkellä toukokuussa 2013. Haastattelusta selvisi myös se, että työntekijämäärä oli aivan liian pieni siivoamaan kaikki päivittäisessä siivouksessa olevat siivottavat loma-asunnot. Työntekijöiden vähyyttä oli korvattu käyttämällä vuokratyövoimaa, jonka käyttö oli tuonut lisää kustannuksia puhtaanapitoon. Tämä ratkaisi sen, että rekrytointi aloitettiin välittömästi ja palkattiin uusia työntekijöitä lisää. Työntekijämäärä kasvoi lopulta kolmesta työntekijästä kymmeneen. Uusi toimintamalli vaati suunnittelua, mitoitusta ja työohjeiden tekemistä valittuun toimintamalliin. Koulutuksen ja henkilökohtaisen perehdytyksen jälkeen omalla henkilökunnalla toimiva loma-asuntosiiivous starttasi uudet prosessit käyttöön heinäkuussa 2013.

Kylpylähotellin omalla henkilökunnalla tuotetun loma-asuntojen siivouksen prosessit alkavat siitä, kun asiakas poistuu loma-asunnosta klo 11.00 ja päättyy siihen, kun uusi asiakas saapuu huoneistoon klo 16.00. Käytännössä siivousaikaa jää tälle välille viisi tuntia päivässä siivottaviin loma-asuntoihin. Loma-asuntojen vaihdossa, jossa asiakkaat lähtevät huoneistoista ja seuraavat asiakkaat saapuvat niihin, asuntoja voi olla suurimmillaan yli 50 kpl siivottavana, tämä tuo paljon haasteita itse käytännön prosesseihin. Päivittäinen prosessi alkaa työn ja työtehtävien suunnittelulla ja päättyy lopulta

siihen, kun asiakas saapuu huoneistoon. Engeströmin mukaan (1998, 60) toimintaprosessin kulkua voidaan kuvata tekojen sarjana. Tekosarjojen kuvaaminen auttaa tunnistamaan konkreeteissa tilanteissa esiintyvät häiriöt, poikkeamat ja innovaatiot. Näillä on suuri merkitys toimintajärjestelmässä vaikuttavien ristiriitojen ilmauksina ja kehitysoireina. Tulokset toimintamallin onnistumisesta saadaan asiakaspalautelomakkeista ja tehokkuuden mittareista. Tulokset prosessien onnistumisista on esitetty tässä työssä luvuissa 7.3–7.4.

Työn tekemistä voidaan ohjeistaa työntekijöille kuvaamalla se prosessikuvauksena työohjeissa (Ojala 2008, 227). Tässä työssä tehtiin tiivistetty työohje, jonka työntekijä voi ottaa mukaansa siivouskassiin loma-asunnoille. Kivikallion ym. mukaan (2010, 9) työn toteutuksen ja opastuksen kannalta merkittävin osa prosessin ohjenuoraa ovat tilakohtaiset työohjeet. Tässä työssä tehtiin tilakohtaiset työohjeet loma-asuntoon, yhdellä toimintamallilla pystyttiin toimimaan kaikissa asunnoissa.

Laamasen ja Tinnilän (2013, 41–42) mukaan ihminen voi sitoutua uusiin toimintatapoihin ja prosesseihin vain, jos hän tiedostaa, ymmärtää ja hyväksyy uuden toimintatavan. Tarvitaan myös vaikutusvaltaisen henkilöiden tuki muutoksille. Ihmisen suhtautuminen asioihin on yleensä tunnepohjaista. Ihminen ei muuta toimintaansa tiedon perusteella, vaan hän tarvitsee aikaa sulatella muutosta ja vaikuttaa itse myös muutokseen. Erilaiset ihmiset kohtaavat muutokset erilailla, toiset etsivät seikkailuja ja toiset turvallisuutta. Toisaalta, jos työmäärä on ollut ennen uutta toimintamallia pienempi, kapinointi suurempaa työmäärää vastaan on aika ilmeistä.

Tällä hetkellä aikaa siivouksen uuden toimintamallin prosesseihin ja muutosjohtamiseen on mennyt kohta vuosi (5.2014). Kylpylän omaan henkilökuntaan kuuluva siivoustiimi on jo aika hyvin sulautunut yhteen ja kaikki tekevät töitä toistensa kanssa. Laamasen ja Tinnilän mukaan (2013, 136), tiimin määritelmänä voidaan sanoa, että se on ryhmä ihmisiä, joilla on yhteinen sisäistetty tavoite. Kun tiimi on organisoitu prosessin mukaisesti, voidaan puhua prosessitiimistä. Työmäärä on työntekijöillä kasvanut aikaisemmasta toimintamallista, mutta usein kuului sanottavan, että; *Ei se rankalta tuntunut*. Yritys on jo palkinnut tiimin hyvästä tuloksesta, on ollut TYKY- päiviä, pikkujouluja ja muita mahdollisuuksia viettää yhdessä aikaa työn ulkopuolella.

Alkuperäisessä toimintamallissa (vuonna 2012) saattoi olla kahdeksan likaista loma-asuntoa ja jopa kuusi työntekijää niitä siivoamassa, tämä selvisi työntekijöiden kanssa käydyissä alkuhaastatteluista. Tällä hetkellä, riippuen loma-asunnon koosta, jokainen työntekijä siivoaa noin neljä loma-asuntoa päivässä. Siivoustyöaika mitoituksen mukaan on yhdessä loma-asunnossa yhdellä työntekijällä asunnon koosta riippuen, tunnin yli kahteen tuntiin. Toisaalta päivittäinen työaika voi vaihdella kuudesta tunnista kahdeksaan tuntiin suunnitellun työpäivän mukaan. Työpäivän suunnitteluun vaikuttaa se, että onko arkipäivä vai viikonloppu tai onko edelliseltä päivältä jäänyt loma-asuntoja siivottavaksi.

Taulukossa 1 on mittari, josta nähdään, että miten loma-asuntosiivouksen työpäivät sujuivat, kun uusi loma-asuntosiivouksen prosessi oli käynnistetty ja se oli edennyt jo jonkin aikaa. Ensimmäisessä sarakkeessa päivämäärän jälkeen on työpäivän kokonaishenkilömäärä. Siivotut loma-asunnot sarake ilmoittaa kappalemäärän, montako asuntoa on siivottu, lisäksi sarakkeessa on huomioitu vauvansänkyjen vienti ja loma-asuntojen välisiivoukset, joita tehdään, joko asiakkaiden tilatessa tai seitsemän vuorokauden välein. Taulukkoon kirjattiin myös toteutuneet työajat ja niitä verrattiin laskennallisiin työaikoihin. Tulos, joko plus- tai miinusmerkkinen ilmoitettiin sarakkeessa erotus eli laskennallisen työajan yli tai alle mennyt aika. Laskennallisiin työaikoihin on laskettu ns. aputyöajat, sekä siirtymät loma-asuntoihin.

Aputyöajaksi loma-asuntosiivouksessa on laskettu liinavaatesettien teko, jossa puhdas liinavaatepyykki jaetaan loma-asunnoissa olevien vuoteiden määrän mukaisesti säkkeihin, jolloin yhteen asuntoon tulee yksi liinavaatesäkki, joka sisältää liinavaatteet ja pyyhkeet vuodemäärän mukaisesti ja samalla säkillä saadaan myös likaiset liinavaatteet vuoteiden sijauksen jälkeen kuljetettua asunnoista autoon. Lisäksi aputyöajassa on huomioitava vauvanlakanoiden silitys, asiakaspalvelutarvikkeiden täydennys autoon, vaihtomattojen jako ja siivouspyyhkeiden- ja välineiden puhdistus.

TAULUKKO 1. Loma-asuntosiiivouksen seuranta

	Loma-asuntojen siivoukset 2013			Joulukuu				
Pvm	HLÖ Mää- rä/pv	Siivotut loma- asunnot/kpl	Siivotut Loma- asunnot / hlö	Toteu- tuneet tunnit	Lasken- nallinen työaika	Erotus h	Ryhmä- majoitus- tilat/ h	Terveyspalvelu -osaston tunnit
1.12.2013	3	12	4		18,08			
2.12.2013	5	15	4		32,8		7	
3.12.2013	3	12	4		17,9			
4.12.2013	4	15	3,75		26,52			
5.12.2013	4	16	4		20,85			
6.12.2013	2	8	4		14,02			
7.12.2013	2	9	4,5		19,93			
8.12.2013	2	7,5	3,75		10			
9.12.2013	5	16	3,5		25,67			2
10.12.2013	4	16	4		24,7			

Taulukossa 1 huomataan, että joulukuussa 2013, on loma-asuntojen teholumuna ollut noin neljä siivottua loma-asuntoa yhdellä työntekijällä, mikä oli yksi prosessien kehittämisen tavoitteista. Tästä voidaan siis tulkita prosessin onnistuneen tältä osin. Luvut, joilla tätä loma-asuntojen työtehoa mitattiin ja varmistettiin laskennalliseen työaikaan, perustuivat siivoustyön menetelmä- ja aikastandardeihin (SSTL Puhtausala ry 2014b).

7.2 Palveluliikkeen muutos

Palveluliikkeen muutos yhteistyön, kumppanuuden osalta ei ole ollut niin selkeä, kuin loma-asuntosiiivouksessa prosessien kehittämisen lopputulokset. Palveluliikkeen laadullinen kehittyminen on mennyt eteenpäin tämän kehitystyön aikana ja tulevaisuuden panostukset työntekijöiden koulutuksiin tuovat enemmän ammattitaitoisia työntekijöitä alalle. Palveluliikkeen kohdalla laadun mittauksien tulokset kehittämistyön aikana ovat pääasiassa olleet hyviä.

Palvelujohtamisen periaatteita noudattavilla palveluyrityksillä palvelu on organisaation toiminnan tärkein määräävä tekijä. (Grönroos 2009, 269–270.) Palveluliikkeillä

tämän toimintatavan pitäisi olla käytännön toiminnassa mukana. Palveluliiketoiminnan pääkomponentit ovat Hassanien ym. mukaan (2010, 64) segmentointi, erilaistuminen ja sisäinen sekä ulkoinen analyysi. Palvelujohtaminen, jonka voidaan ajatella toimivan palveluliikkeen organisaatiossa kylpylähotellin sisällä, voidaan määritellä koostuvan seuraavista seikoista.

- Ymmärretään, että mikä arvo asiakkaille muodostuu, kuinka asiakassuhteissa koetaan kokonaislaatu ja kuinka se muuttuu ajan myötä.
- Ymmärretään, kuinka organisaatio pystyy tuottamaan ja toimittamaan tätä hyötyä tai laatua.
- Ymmärretään, kuinka organisaatiota tulisi kehittää ja johtaa, jotta haluttu hyöty tai laatu saavutetaan.
- Saadaan organisaatio toimimaan niin, että tämä hyöty tai laatu ja eri osapuolten tavoitteet saavutetaan.

Palveluliikkeen toimintaprosesseihin ei asiakas voi käytännössä paljoa vaikuttaa, ellei palvelusopimukseen tehdä muutoksia. Sen sijaan voidaan keskustella, kehittää yhteistyötä kohti kumppanuutta ja palkita myös heidän työntekijöitään onnistumisista. Uuteen toimintamalliin kuuluvat suunnitellut, läpi vuoden jaksotetut perussiivoukset, sekä loma-asunnoilla, että hotellilla. Kylpylähotellin palkitseminen palveluliikkeen työntekijöitä hyvästä työstä toi työntekijöille arvostuksen tunnetta.

7.3 Taloudelliset tulokset

Taloudelliset tavoitteet koostuivat kahdesta eri osatekijästä. Toinen oli omalla henkilökunnalla toimivan loma-asuntosiihouksen tehokkuuden tavoitteet ja niistä muodostuvat kustannukset ja toinen koko taloa koskevat puhtaanapitokustannukset. Tavoitteet määritellään useimmiten esimiestyössä joko yksikkö- tai yksilötasolla. Yleensä tiimiorganisaatiolla on myös omat tavoitteensa. Yrityksessä päätetään, että miten kannattavuutta seurataan ja millä mittareilla, minkä asioiden osalta ja kuinka tiheästi. (Viitala & Jylhä 2013, 273, 309.)

Siivouksen kustannusten pitäminen vähintään samalla tasolla tai niiden alentaminen yhdessä laadun parantamisen kanssa, ovat suuri haaste tänä päivänä. Haasteellisemmaksi siinä tekee se, että suurinta neliömäärää kohteessa siivoaa palveluliike, jonka

toiminta on käytännössä määritelty jo palvelusopimuksessa. Palveluliikkeellä on kylpylähotellisiivouksessa oma hintansa jokaisella huonetyypillä, johon kuuluu vuoteiden sijaaminen ja ylläpitosiivous. Lisävuoteiden sijaamisesta huoneeseen tulee aina erillinen lisähinta huonesiivoukselle. Palveluliike laskuttaa jokaisesta huoneesta erikseen, joko ns. lähtevän huoneen hinnan tai jatkavan huoneen hinnan. Huonesiivouksen aikaan peilataan työntekijän työaika, koska huonehinnasta pitäisi jäädä katetta palveluliikkeelle. Hotellihuoneiden siivous on tapahduttava ripeästi, eikä ylimääräisiä töitä tehdä samalla veloituksella. Hotellin kerroksilla tulevat satunnaiset äkilliset työtehtävät esimerkiksi lisäpyyhkeiden viennit, veloitetaan erikseen asiakkaalta.

Loma-asuntosiiivouksen kehittämistyö käynnistyi heinäkuussa 2013. Kustannukset vähenivät selkeästi verrattuna kesäkuuhun, vaikka heinäkuussa oli enemmän asiakkaita. Käytännössä suurin muutos oli se, että omaa henkilökuntaa palkattiin kesäkuussa 2013 lisää ja vuokratyövoimaa ei enää käytetty kuin suurimpina vaihtopäivinä. Vuokratyövoimaan jouduttiin vielä kesäkuussa turvautumaan perehdytyksen ollessa kesken. Heinäkuussa kun työntekijät olivat oppineet työn, prosessien kehittämisen tuloksena kustannukset alenivat huomattavasti, alkuvuodesta ei yhtenäkkään kuukautena ollut loma-asuntosiiivouksen kokonaiskustannukset olleet niin alhaisella tasolla ja kuitenkin asiakasmäärät olivat suurimmillaan heinä- ja elokuussa.

Omalla henkilökunnalla toimivan siivouksen kustannusten vertailua tehtiin vertaamalla erityisesti helmikuun kustannuksia heinäkuuhun ja joulukuuhun. Tuloksena saatiin, kun kustannuksia verrataan helmikuuhun ja heinäkuuhun, kustannukset ovat huomattavasti alhaisemmat heinäkuussa prosessien ollessa kunnossa ja työmäärän ollessa sopiva suhteessa työaikaan. Vuokratyövoimaa oli käytetty helmikuussa yli 13 000 € edestä, kun taas heinäkuussa ei enää käytetty vuokratyövoimaa.

Kokonaiskustannuksien osalta ero on jo huomattava, kun verrataan uutta toimintamallia vanhaan toimintamalliin, mm. heinäkuu on loma-asuntosiiivouksen kustannuksiltaan jopa yli 10 tuhatta euroa edullisempi kuin helmikuu, vaikka asiakasmäärät olivat heinäkuussa huomattavasti suuremmat. Heinäkuussa olivat puhtaanapitokustannukset korkeat, tämä johtuu linavaatteiden vuokrauksesta ja pesulakustannuksista, jotka nousivat silloin kun kylpylähotellissa on paljon asiakkaita majoittumassa.

Joulukuun työvoimakulujen korkeammat kustannukset selittyvät joulunajan pyhäpäivien sekä perussiivouksien palkkakustannuksista. Vuokratyövoimaa ei tarvittu kesäkuun jälkeen enää lainkaan loppuvuodesta.

Voidaan tehdä johtopäätökset, että omalla henkilökunnalla toimivan siivouksen toimintaprosessit toimivat kustannustehokkaasti tällä hetkellä. Vaikka marraskuussa 2013 kulut ylittyivätkin noin tuhannella eurolla verrattuna vuoteen 2012, niin aikaisempaan toimintamalliin verrattuna kustannukset olivat suhteessa alhaisemmat, koska majoittautujien määrät olivat noin 40 % suuremmat marraskuussa vuonna 2013 kuin edellisenä vuonna.

Tämä kehittämisprojekti alkoi kesäkuussa 2013. Tammikuusta toukokuuhun 2013, siivouksen kokonaiskustannukset ovat olleet suuremmat, kuin kesäkuusta joulukuuhun 2013, vaikka asiakasmäärät ovat olleet suurimmillaan kesäkuukausin. Töiden järkevöittäminen ja suunnitelmallisuus tuovat puhtaanapidon suunnitteluun myös taloudellisia etuja, vaikka palvelun tuottajana olisikin suurimmalta osin palveluliike. Tämän työn tavoitteena oli saada puhtaanapitokustannukset alle 10 % koko talon liikevaihdosta ja kesä - joulukuun puhtaanapidon kokonaiskustannukset ovat 9,67 % koko talon liikevaihdosta vuonna 2013. Voidaan todeta, että taloudellinen tavoite kylpylähotellin koko puhtaanapidon kustannuksissa saavutettiin.

7.4 Laadulliset tulokset

Siivouksen kokonaislaadun mittaamiseen on vain vähän menetelmiä ja välineitä, eikä niiden käytöstä ole kattavaa tutkimustietoa olemassa (Korhonen 2011, 187). Tässä työssä käytettiin laadun mittaamiseen havainnointia, aistinvaraisia menetelmiä, asiakaspalautteita sekä luminometrilaitetta kylpylän pintapuhtausnäytteiden määrittämiseen. Yksi tämän työn päätavoitteista oli myös omalla henkilökunnalla toimivan loma-asuntosiiivouksen sekä kylpylähotellin puhtaanapidon laadullinen kehittäminen ja sitä kautta asiakastyytyvyyden parantaminen entisestään.

Asiakaspalvelulomakkeista saatu asiakkaiden itse kirjoittama asiakaspalautteiden määrä yllätti vähäisyydellään, mutta on selkeä osoitus siitä, että palautteet ovat yhä enemmän erilaisten sähköisten järjestelmien tuottamia. Asiakkaiden on helpompi an-

taa palaute anonyyminä henkilönä sähköisten järjestelmien kautta. Asiakaspalautteissa asiakkaan arvioimat toiminnot (Kuvio 12) on pisteytetty siten, että neljä (4) on kiitettävä, kolme (3) on hyvä, kaksi (2) on tyydyttävä ja yksi (1) on huono. Asiakaspalautelomakkeita tulee yllättävän vähän asiakasmääriin nähden.



KUVIO 12. Asiakaspalautelomakkeiden yhteenveto (Palovaara 2014)

Kuviosta 12 voidaan havaita, että käytännössä palvelun laatu on lähes samoissa verrattuna palveluliikkeen ja kylpylähotellin omalla henkilökunnalla tuotettua loma-asunto siivousta. Käytettyjen huoneistojen määrä on kyseisellä ajanjaksolla 7200 ja hotelli-huoneita on ollut käytössä jopa 32245 kpl. Tämä voi johtua siitä, että asiakkaat antavat mielellään palautetta sähköisten järjestelmien kautta, tai lomakkeen täyttö on tuntunut hankalalta ja aikaa vievältä toimenpiteeltä.

Kylpylähotellissa on käytössä tietokoneohjelma ReviewPro, joka kerää useista eri sähköisistä järjestelmistä, kuten Booking.com, Google, Tophotels, TripAdvisor asiakaspalautteet. Viimeisen kuuden kuukauden aikana ajalla 3.9.2013- 3.3.2014 siivouksesta on tullut palautteita siten, että 19 kpl positiivisia, 15 kpl neutraaleja ja 2 kpl negatiivisia, kun palautteita kyseisenä aikana oli tullut 650 kappaletta. Tästä voidaan ajatella, että siivouksen taso on hyvä koko talon osalta.

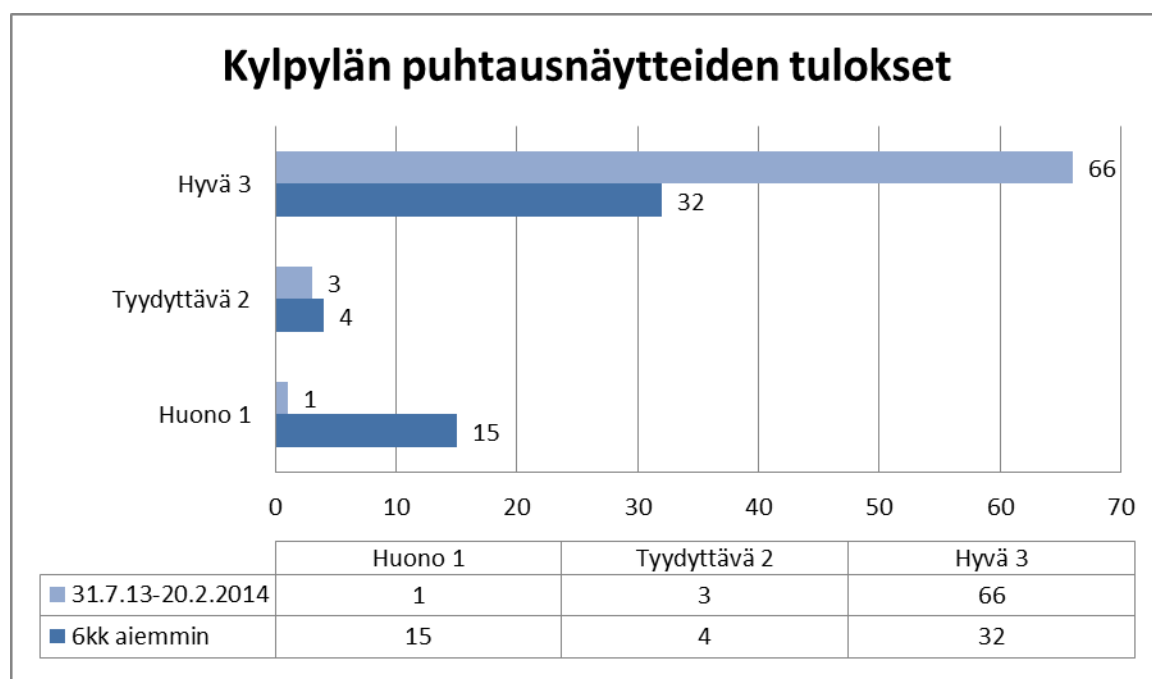
Ajanjaksolla 1.1. - 21.4.2014 omalla henkilökunnalla toimivan loma-asuntosivouksen asiakastyytyväisyydessä on **kiitettävien** palautteiden osuus kaikista palautteista jopa **83,64 %**. Hyviä ja tyydyttäviä arvosanoja on molempia 7,27 % ja huonoja 1,82 %. Tässä seurannassa käytettiin asiakkaiden lomakkeisiin kirjoittamia asiakaspalautteita ja tulos on erittäin hyvä. Sähköiseen järjestelmään oli tullut loma-asunnoista palautetta 29.4.2014; keittiö on paljon siistimpi kuin ennen. Rouhaisen (2014) henkilökohtaisen tiedonannon mukaan siivouksen laatu on parantunut loma-asunnoilla sekä hotellilla. Loma-asuntojen omistajilta on tullut kiitettäviä arvosanoja siivouksesta ja kommentteja, että siivous on parantunut edellisestä vuodesta.

Parasuraman ja Grewal (2000) ovat tässä; Hassanien ym. mukaan (2010, 95) yhdistäneet käsitteet asiakkaan tyytyväisyydestä ja koetusta arvosta ja väittivät, että ainutlaatuinen tai erottuva koettu arvo, voi johtaa kilpailuetuun kilpailijoihin nähden ja sitä on vaikea muiden haastaa. Heidän mielestä tämän perusta on asiakasuskollisuus, joka on yksi tärkeimpiä asiakkuuden mittareita matkailualalla. Yksi tällainen arvo voisi kylpylähotellimaailmassa olla hyvä puhtaanapidon laatu. Valvion mukaan (2010, 30) laatu on prosessi, jonka jatkuva seuraaminen ja kehittäminen on oltava kaikkien vastuulla.

Kylpylähotellista puhuttaessa yksi tärkeä kohde puhtaanapidon kannalta on kylpylän puhtaanapito. Kylpylän uimavedestä kiinteistöhoitajat ottavat jatkuvasti viikoittain vesinäytteitä ja toimittavat ne tutkittavaksi. Mikäli siivouksessa olisi jotakin vialla ja hygieniataso huonontuisi, se huonontaisi myös vesinäytteitä. Kylpylän puhtaanapidon pintahygienianäytteet otetaan kerran kuukaudessa palveluliikkeen esimiehen ja puhtaanapidon yhteyshenkilön toimesta. Näytteiden otto tapahtuu aamulla klo 6.00, kun siivoojat ovat lopettaneet työnsä ja pinnat ovat kuivuneet siivouksen jäljiltä.

Näytteiden otossa käytetään luminometrilaitetta. ATP -määritysmenetelmä on luminenssi-ilmiöön, eli valon tuottamiseen perustuva entsyymaattinen pinojen puhtauden tutkimusmenetelmä. Menetelmässä mitataan biologisen energian varastomuodon adenosiniitrifosfaatin (ATP) aiheuttaman valon määrää, kun se reagoi tulikärpäsestä eristetyn entsyymireagenssin kanssa. Luminometrilaitteella mitatun valon määrä on suoraan verrannollinen näytteen sisältämään solumäärään.

Näyte otetaan sivelemällä tietyn kokoinen alue, esim. 10cm ^x 10cm, steriilillä vanupuikolla. Eläimet, kasit, hiivat ja homeitiöt sisältävät adenosiniin trifosfaattia huomattavasti enemmän, kuin bakteerit, joten kyseinen menetelmä ilmoittaa pinnoilla olevan ja bakteerien kasvualustana toimivan orgaanisen lian määrän. Luminometriassa ei ole kysymys pelkästään bakteeripitoisuudesta, vaan ns. ”totaalihygienian” mittaamisesta. Kosteiden tilojen ATP-arvolle on sovittu toimenpiderajaksi 60 RLU (RLU = Relative Light Unit, eli suhteellinen valoyksikkö). (Kivikallo ym. 2014, 21–22.) Puhtausnäytteet palveluliikkeen kanssa arvioidaan asteikolla hyvä (3), jolloin RLU arvo on pienempi, kuin 30. Tyydyttävässä (2) RLU arvo on 30 -50 välillä ja huonossa (1) enemmän kuin 50. Kylpyläosaston hygieniataso on parantunut viimeisten seitsemän kuukauden aikana (Kuvio 13) selvästi. Syitä tähän voi olla useita; yksi tärkeä tekijä on työntekijöiden pysyvyys ja ammattitaidon kehittyminen.



KUVIO 13. Kylpylän puhtausnäytteiden tulokset (Palovaara 2014)

Palveluliike on siivonnut kylpyläosastoa jo viisi vuotta ja suurin osa työntekijöistä on työskennellyt kylpyläsiivouksessa koko tämän ajan. Näytteiden ottokohtia vaihdeltiin ja näytteet on otettu aina eri kohdista, joten tuloksena on kokonaisvaltainen lopputulos hygienian kannalta. Kivikallion ym. mukaan (2010, 19) näytteet otetaan toistuvasti samoista kohdista. Periaatteessa näytteenottokohdat ovat samoja, mutta kuukausittain otannan paikat vaihtelevat, jotta saataisiin parempi kuva kokonaishygieniatasosta.

7.5 Kehittämistyön havaintojen tulokset

Nykypäivän ammattimaisessa siivouksessa käytetään mikrokuituisia siivouspyyhkeitä, havaintona voidaan mainita, että kylpylähotellin siivouksessa käytettiin lattian pyyhinnässä puuvillaisia siivouspyyhkeitä. Laitinen testasi (2009, 17) mikrokuitupyhkeitä Helsingin mikrobiologisessa laboratoriossa ja tulokseksi saatiin, että mikrokuitu on liian irrottajana ja sitojana monin verroin parempi, kuin perinteinen puuvillainen siivouspyyhe. Orgaaniset likapartikkelit sitoutuvat ohuiden kuitujen väleihin ja jäävät pyyhkeeseen, kun puuvillainen siivouspyyhe työntää likaa paikasta toiseen. Liian märkä mikrokuituinen siivouspyyhe ei sido likaa niin hyvin, kuin oikein kostutetut mikrokuituiset siivouspyyhkeet. Mikrokituliinon testissä saatiin selvyys myös siihen, että pyyhkeitä taiteltaessa puhdas puoli on puhdas eli mikrokuituinen siivouspyyhe ei läpäise likapartikkeleita siten kuin puuvillainen siivouspyyhe läpäisee. Ammattitaidolla on merkitys myös työssä käytettävälle menetelmille ja työtavoille. Kylpylähotellissa on materiaaleja, joiden käyttöohjeissa on mainittu mikrokuituinen siivouspyyhe ja silti näkyi työntekijöiden kuivainpyyhkivän lattiaa kostutetulla puuvillaisella siivouspyyhkeellä.

Rissasen mukaan (2006, 49) asiakkuuden säilyttäminen ja syventäminen vaatii jatkuvaa työtä ja ponnisteluja palvelun tuottajalta. Havaintona on ollut palveluliikkeen kohdalla tilanne, jossa siivouksessa pitäisi tapahtua äkillinen muutos esimerkiksi asiakkaiden paremmasta palvelusta johtuen aikaistettu aamiaisaika, palveluliike ei välttämättä ole työntekijöiden kanssa saanut heti sovittua uusia muutoksia jo olemassa oleviin työvuorolistoihin, eikä näin ole pystynyt heti toimimaan asiakastilanteen vaatimalla tavalla saman tien. Toiminnan muuttaminen useamman henkilön osalta 12 tunnin aikana voi olla käytännössä mahdoton tehtävä.

Laadun heikentyminen näkyi hetkellisesti silloin, kun palveluliikkeen esimies oli lomalla ja huoneissa tehtiin laatukierros. Tulokset yllättivät, koska puhtaustaso ei ollut normaalia huonesiivouksen tasoa. Puutteita huonesiivouksessa olivat mm. asiakaspalvelutarvikkeiden asetteluissa, minibaaritarvikkeiden täydennyksissä ja lattioiden puhauksissa. Kylpylän laadun mittaamisen kierroksella havaittiin kahvion lattialle jääneitä pölyhiukkasia, mutta kylpylän puoli oli siisti ja näytteet hyviä. Kylpylässä työntekijä oli siis jaksanut panostaa hygieenisesti vaativiin töihin, mutta siellä missä hygienia-

tason vaatimukset eivät olleet enää niin korkeita, niin työtä ei tehty yhtä laadukkaasti. Edellä mainitut esimerkit olivat poikkeuksia, kaiken kaikkiaan puhtaustaso on kuitenkin ollut erittäin hyvää.

Omalla henkilökunnalla käynnistettäessä uutta loma-asuntosiihouksen prosessia, hankittiin loma-asuntosiihoukseen siivoukassit helpottamaan mikrokuitujen kostutusta ja siivousvälineistön kuljetusta. Yksi havainto projektin alussa oli se, että työntekijä oli laittanut yhteen siivoukassiin kaikki sille päivälle tarvittavat kostutetut siivouspyyhkeet. Lisäksi kassissa olivat puhdistusainepullot sekä siivousvälineet. Kassi painoi todella paljon ja esimiehelle tuli puhelu, ettei kassia jaksa kukaan kantaa. Jatkoperehdytyksessä kassi osoittautui kuitenkin hyväksi, kun siivouspyyhkeiden määrä otettiin vain osalle loma-asunnoista ja myös kaksi muuta siivoukassia täydennettiin jo valmiiksi autoon.

7.6 Työntekijöiden palkitseminen

Kylpylähotellissa on ollut käytössä sen omien työntekijöiden palkitsemisjärjestelmät jo vuosia. Palkitseminen ei aiemmin ole kohdistunut kylpylässä työskenteleviin palveluliikkeen työntekijöihin. Palveluliikkeillä sen sijaan on omia palkitsemiskäytäntöjä, mutta yhteistyön ja laadun kehittämisen ja kumppanuuden näkökulmasta on mietitty erilaisia vaihtoehtoja myös yhteistyökumppanin työntekijöiden palkitsemiseen. Lähelläkohtana on pidetty nyt kahta positiivista asiakaspalautetta, jotka työntekijä on asiakkaalta saanut. Asiakaspalautteissa on usein työntekijän nimi, jonka asiakas on löytänyt työntekijän jättämästä tervetuloiluvotus -lapusta huoneessaan tai huoneistossaan *Olen siivonnut tämän huoneen, toivottavasti viihdytte*. Mikäli asiakas ei mainitse työntekijää, mutta sanoo vain kiitokset hotellin vastaanottoon, työntekijän nimi voidaan tarkistaa kerroshoidon siivouslistoilta. Palkintona hyvästä työstä työntekijä voi saada esimerkiksi lahjakortin kylpylähotellin hoitoihin tai hierontaan. Joulukuussa 2013 jokainen palveluliikkeellä kerroshoidossa töissä käyvä työntekijä sai käydä kylpylähotellin joululounaalla. Palveluliikkeeltä on kutsuttu myös henkilöitä mukaan kylpylän omiin koulutuksiin. Tätä kautta pyritään kehittämään yhteistyötä paremmaksi, madaltaa vielä entisestään yrityksen välisiä kynnyksiä ja kehittää myös laadullista asiakaspalvelua entistä paremmaksi motivaation kautta.

Yllätä tänään joku tekemästä jotakin oikein on kehoitus, johon tiivistyy osuvasti vuosien johtoviisaus ja suuri määrä käyttäytymistieteellistä tutkimusta, sillä on erityistä merkitystä palvelujen johtamisen kannalta. Jos haluat organisaatiosi työntekijöiden ajattelevan ja toimivan asiakaslähtöisesti, etsi tapoja löytää heidät juuri sellaisesta ajattelusta ja toiminnasta ja palkitse heitä siitä. (Bell & Zemke 2006, 142.) Reinbothin mukaan (2008, 89) palkitsemisen avulla ohjataan työntekijöiden toimintaa haluttuun suuntaan.

Bellin ja Zemken mukaan (2006, 143) tunnustuksen ja palkitsemisen muotoja on paljon. Tunnustus ja palkitseminen voivat olla virallisia ja näkyviä, jossa palkinnon saaja nousee lavalle vastaanottamaan palkintoa. Palkitseminen voi olla myös virallista, mutta näkymätöntä, kuten pienet palkinnot, sekä epävirallista esim. suullisesti *kiitos hyvästä työstä* muiden läsnä ollessa. Reinbothin mukaan (2008, 89) palkitseminen jaetaan yleensä taloudelliseen ja ei- taloudelliseen palkitsemiseen. Hyvästä laadusta tulee Lecklinin mukaan (2006, 60) saada kannustava palkkio.

Laadunkehittämistä suunniteltaessa on hyvä suunnitella myös yrityksen kulttuuriin sopiva palkkiojärjestelmä. Palkkion ei tarvitse olla välttämättä rahallisesti mittava, vaan usein julkinen kiitos tai muistaminen voi olla arvostetumpi. Yrityksen palkitsemisjärjestelmä koostuu monista muistakin osista, kuin vain palkasta. Yritykset antavat muitakin rahanarvoisia etuja henkilöstölleen, kuten lakisääteistä terveydenhuoltoa kattavammat terveystalvelut, vapaa-ajan ja muita lisävuoktuuksia, henkilöstöalennuksia, täydennyskoulutus mahdollisuuksia, käyttöoikeuksia lomamökkeihin ja kustannettua vapaa-ajan toimintaa. Näiden lisäksi palkitsemista voidaan tehdä erilaisilla aineetomilla palkitsemisen keinoilla, kuten mahdollisuuksilla osaamisen kehittämiseen, urakehitykseen, matkoihin, mielenkiintoiseen työyhteisöön ja verkostoihin sekä erilaisilla tunnustuksilla. Palkka on keskeinen motivaatiotekijä työntekijöille ja sillä on tärkein rooli organisaatioiden palkitsemisjärjestelmässä. (Viitala & Jylhä 2013, 232–233.) Sisäinen markkinointi on johtamisstrategia, jonka painopiste on juuri asiakas-keskeisyyden kehittämisessä. Henkilöstön hyvä toiminta vaikuttaa asiakkaiden asenteisiin ja käyttäytymiseen. (Ylikoski 2000, 62.) Hyvä asiakaspalvelu hymyn kera saa aikaan tyytyväisiä asiakkaita. Työntekijöiden sitoutuminen työnantajaan ja hyvä olo työssä näkyvät usein positiivisena asenteena myös asiakkaalle ja yksi keino saavuttaa tämä on työntekijöiden palkitseminen.

7.7 Kumppanuus ja yhteistyökyky

Kumppanuus ja yhteistyökyky vaativat aikaa useamman vuoden, ennen kuin voidaan alkaa puhumaan kumppanuudesta. Palveluliikkeen ja asiakkaan välisessä suhteessa kumppanuus voi tuottaa molemmille osapuolille merkittäviä etuja. Asiakkaan näkökulmasta palvelu on vaivatonta, laadukasta, asiakasystävällistä ja hinnoittelu pysyy kohtuudessa. Palveluntuottajalle asiakas voi olla suosittelija potentiaalisille asiakkaille, lisäksi tuo lisää mainosarvoa ja lujittaa palvelusopimuksen jatkumista. Valtialan mukaan (2011, 23) palveluntuottajan valinnassa onnistuminen tarjoaa mahdollisuuksia kehittämiseen, laadun valvontaan ja aitoon kumppanuuteen. Hyvä yhteistyö syntyy ihmisten välisistä suhteista, ei pelkästään kliinistä luvuista tai suoritteiden raportoinneista, tästä syystä palaverikäytäntö, johon panostetaan, on tärkeä osa laadun seurantaa.

Tapahtuiko kehittymistä kumppanuudessa ja yhteistyössä tämän kehittämistyön aikana verrattuna aiempiin vuosiin? Palveluliikkeen kohdepäällikön vaihtuessa, kumppanuuden kehittyminen voi viivästyä. Toisaalta taas ylemmän johdon pysyessä samana, yhteistyön kehittäminen onnistuu kohdepäällikön vaihdosta huolimatta. Jokaisella yhteistyön vuodella on varmasti ollut oma merkityksensä yhteistyön ja kumppanuuden kehittymiselle. Kumppanuuteen kuitenkin aina vaaditaan tietynlaista luottamusta asiakkuuden hoidosta muuttuvissa tilanteissa.

Asiakkuuden piirteitä arvioitaessa palveluliikkeen ja kylpylähotellin osalta sekä pohdittaessa kumppanuutta, voidaan todeta, että ensin kylpylähotelli on ollut ulkoistamisasiakkuus palveluliikkeelle eli palveluliike tuli vastaamaan kylpylähotellin siivouksesta, jonka oma henkilökunta hoiti ennen. Seuraavaksi on tullut strateginen asiakkuus, jossa ollaan tällä hetkellä eli pyritään pitkäaikaiseen yhteistyöhön ja sopimuksia tehdään ja hiotaan yhdessä. Viimeisenä tulisi kumppanuusasiakkuus, jossa on paljon luottamusta ja avoimuutta, pääpaino on asiakkaan liiketoiminnan kehittämisessä ja kumpikin osapuoli kehittää asiakkuutta yhteisillä suunnitelmillä. (Rautiainen & Siiskonen 2011, 235.) Toiminnan kehittämiseen kohti kumppanuutta voisi auttaa toimintamalli, jossa palveluliikkeen ja kylpylähotellin yhteyshenkilöillä olisi säännöllisempiä palaverikäytäntöjä ja tapaamisia.

8 POHDINTA

Kehittämistyön tavoitteena oli kehittää kylpylähotellin puhtaanapitoa siten, että omalla siivouksella toimivan loma-asuntosiihouksen toimintatavat toimivat laadukkaasti ja tehokkaasti ja toiminta tapahtuu kylpylähotellin omana siivoustiiminä. Koko kylpylähotellin osalta tavoitteena oli kehittää puhtaanapitoa palveluliikkeen kanssa yhteistyössä ja rakentaen yhteistyötä kohti kumppanuutta. Lisätavoitteena kehittämistyössä olivat myös puhtaanapidon kokonaiskustannusten saaminen alle 10 % kokonaisliiketoiminnan kuluista, sen ollessa kehittämistyön aloitushetkellä lähes 11 %. Yhtenä tavoitteena oli myös kehittää puhtaanapidon kokonaislaatua jaksoittaisten töiden suunnittelulla, niin palveluliikkeellä, kuin omalla henkilökunnalla toimivassa siivouksessa.

Kylpylähotelli on haasteellinen kohde puhtaanapidolle. Kylpylän hygieeniset laatuvaatimukset asettavat oman haasteensa jo pelkästään uuden työntekijän perehdytykselle. Puhtausnäytteitä otettaessa voidaan huomata pientä laadullista notkahdusta, jos kylpylän siivouksessa on aloittanut uusi työntekijä. Erilaiset tekijät kylpylähotellimaailmassa, kuten työntekijöiden ammattitaito ja motivaatio, näkyvät myös laadullisissa lopputuloksissa, niin Suomessa kuin muualla maailmassa. Havaintona voidaan todeta, että ammattitaidon puute näkyy työntekijän kohdalla siten, että ei osata välttämättä hahmottaa, että mitä pitäisi tehdä ja minkä voisi jättää tekemättä tai puhdistetaan jopa väärillä menetelmillä pintamateriaaleja.

Ojala-Paloposken tutkimuksessa (2007, 80, 87) todettiin, että ammattitaitoisen työvoiman saanti puhtauspalvelualalle tulee olemaan entistä suurempi haaste. Nuorten hakeutuminen alalle on todella vähäistä. Uhkakuvana nähtiin siivouksen laadun olennainen lasku, joka aiheuttaa paineita laadun valvontaan.

Tulevaisuudessa uuden teknologian ja uusien materiaalien myötä siivous nopeutuu ja kevenee. Tulevaisuudessa puhtauspalvelualalle tulevan työntekijän tulisi hallita jonkin verran tietotekniikkaa ja markkinointia, unohtamatta kuitenkin asiakaspalvelutaitoja.

Hyvän asiakaspalvelun osalta työntekijöillä täytyy olla hyvät asiakaspalvelutaidot. Työntekijät joutuvat työpäivän aikana kohtaamaan useita loppukäyttäjäasiakkaita,

lisäksi heidän täytyy hallita myös sisäinen asiakkuus hyvin, jotta asiakkaat ovat tyytyväisiä kaikilta osin. Kylpylähotellimaailmassa muutokset ovat lähes arkipäivää ja työntekijöiden pitäisi pystyä sopeutumaan tilanteeseen ja joustaa mahdollisuuksien mukaan. Asiakaspalvelussa tarvitaan joustoja jokaiselta työntekijältä ja se on paljon työntekijän omasta asenteesta kiinni.

Palveluliikkeen liiketoiminnassa tarkoituksena on saada tuottoa aikaiseksi ja jokaisen työtunnin osalta kuuluu laskuttaa, kuitenkin puhtaanapidon erillisveloitukset saattoivat välillä tuntua kohtuuttomille, koska kuitenkin perusosa laskutuksesta oli jo kuukausi-veloituksella. Hyvä yhteistyö voi tuottaa synergiaetuja palvelun tuottamiseen ja palvelun toimittajalle lisätöinä tai jopa uusien sopimusten muodossa. Hinnan korotusneuvotteluissa päästään usein helpommin sopimukseen, kun yhteistyö alkaa lähestyä kumppanuutta. Yhteistyö alkaa kylpylähotellin ja palveluliikkeen osalta olla jo lähellä kumppanuutta, mutta sitä se ei vielä aivan ole. Uskon, että tähän päästäisiin paremmin, jos palveluliike saisi paremmin sen tunteen asiakkaalle, että he ovat tärkeitä ja heistä halutaan pitää hyvää huolta. Lisäksi täytyisi muistaa myös se, että kaikki asiakkuudessa työskentelevät henkilöt ovat asiakkaita. Palveluliikkeen täytyisi pystyä saamaan myös muualla asiakkuudessa työskentelevät henkilöt puolelleen, jotta yhteistyö sujuisi kaikilta osin vaivattomasti.

Palveluliikkeen työskentelyä kohteessa ohjaavat palvelusopimukset, jotka on laadittu pääasiassa ennen toiminnan aloittamista. Palvelusopimusta muokataan tarpeen mukaan tilanteiden muuttuessa, mutta pääasiassa työ tapahtuu, niin kuin on sovittu ja niistä töistä muodostuu tietty hinta asiakaskohteelle. Palveluliikkeillä ovat omat toimintatavat hoitaa asiakkuuksia ja heillä on tietty välinerepertuaari hankittuna kohteeseen, joka saattaa hankaloittaa tai parantaa asiakkaan toiveiden täyttämistä.

Puhtaanapidon kehittäminen omalla siivoushenkilökunnalla vaatisi alussa enemmän aikaa, jotta työntekijöiden sopeutuminen uusiin toimintamalleihin sujuisi helpommin. Aiemmissa projekteissa käytetty, useamman kerran tehty koulutus ja perehdytys noin puolen vuoden aikana uuteen toimintamalliin ennen käynnistämistä, sai uuden käytännön aloittamisen työntekijöille helpommaksi.

Tässä työssä tällaiseen mallin ei ollut aikaa, vaan toiminta oli käynnistettävä nopeasti yhden kerran tapahtuvalla koulutuksella ja henkilökohtaisella perehdytyksellä. Siksi uusi toimintamalli tuntuikin kahden työntekijän osalta hankalalta toteuttaa ja kapi-nointi uutta työteliäämpää toimintamallia vastaan oli odotettavissa.

Tuloksina tässä kehitystyössä saatiin lisää asiakastyytyväisyyttä ja positiivisia asiakaspalautteita, joista voitiin todeta, että kehittämistyö oli laadun osalta onnistunut koko kylpylähotellin osalta. Taloudellisuutta mitattaessa voidaan todeta, että myös sen osalta tapahtui muutos parempaan suuntaan. Puhtaanapidon kokonaiskustannukset laskivat alle 10 % liikevaihdosta, mikä oli asetettu tavoitteeksi. Tähän voidaan olla tyytyväisiä, koska laatu parani ja kustannukset laskivat, mikä voi olla usein lähes mahdoton toteuttaa. Tässä kehittämistyössä oli mietittävä kylpylähotellin puhtaanapidon kokonaisuutta, että mitkä ovat ne puhtaanapidon työt, joita voidaan tehostaa, onko mahdollisia turhia töitä havaittavissa, joita ei enää nykypäivänä tarvitsisi tehdä tai maksammeko yrityksenä, jostakin tuotteesta tai palvelusta liikaa esimerkiksi puhdistusaineiden toimituksissa.

Kehittämistyössä muutettiin omalla henkilökunnalla toimivan loma-asuntosiiivouksen toimintamalleja ja laadullinen sekä taloudellinen kehitys on mennyt huomattavasti eteenpäin kuin alkutilanteessa toukokuussa vuonna 2013. Loma-asuntojen yksityisomistajilta saadut positiiviset palautteet ovat olleet iso kiitos kylpylän omalle siivoushenkilökunnalle hyvin tehdystä työstä. Voidaan siis hyvin sanoa, että loma-asuntosiiivouksen prosessien kehittäminen on onnistunut. Omalla henkilökunnalla toimivan loma-asuntosiiivouksen uusitut toimintaprosessit toivat työntekijöille selkeyttä toimintatapoihin sekä tehokkuutta päivittäiseen työhön, jolloin kustannukset laskivat merkittävästi. Tämä toi positiivista ilmapiiriä myös työntekijöiden keskuuteen ja työntekijät alkoivat toimia jo tiiminä. Tiimityö näkyy siinä, että uudemmille työntekijöille on annettu lisää vastuuta työhön ja positiivisuus sekä iloisuus kumpuavat päivittäisessä työssä.

Kehittämistyön aikana tuli joskus tunne, että vaikka kuinka kehitetään puhtaanapidon prosesseja paremmaksi ja kaikki on hyvin, aina voi tulla laadun poikkeamia, jotka voivat olla esimerkiksi seurausta jonkun työntekijän motivaation puutteesta. Tähän perustuu havainto, joka oli seurausta palveluliikkeen siivousalueilla esimiehen ollessa

lomalla. Toisaalta tämä kertoo myös sen, että työntekijät eivät aina ole sitoutuneita työhönsä ja motivaatiossa saattaa olla ongelmia, eikä ymmärretä kaikkea oman työn merkityksestä loppukäyttäjäasiakkaalle, palvelun ostajalle tai palveluliikkeelle.

Taloudellinen tavoite olisi ollut helpompi toteuttaa esimiehenä toimiessa työntekijöille, kuin sopimuskumppanin kanssa. Tähän vaikuttaa osaksi se, että esimiehenä toimiessa tietää paremmin kulujen tilanteen koko ajanjaksolta, kun taas palveluliikkeen työskennellessä ei aina voi tietää, että paljonko heillä kuluu aikaa lisälaskutettaviin töihin. Budjettiin tehty taloudellinen tavoite voi myös muuttua yllättäen palveluliikkeen paljon kovemmasta hinnan noususta johtuen, jonka johdosta on mietittävä budjettiin nähden säästöjä ja lykättävä aiottuja perussiivouksia myöhempään ajankohtaan.

Esimiehen toimintatavat ja ammattitaito olivat ja ovat edelleen ratkaisevassa asemassa siinä, miten yrityksessä toimitaan asiakaspalvelun, laadun ja taloudellisuuden edistämiseksi ja miten se käytännössä onnistuu. Kylpylähotellin toiminta tuo jatkuvasti asiakkaiden mukana muuttuvia tilanteita koko ajan. Puhtaanapitohenkilöstön on tulevaisuudessakin sopeuduttava jatkuvaan muutokseen ja henkilökunnan on joustettava äkillisissä tilanteissa, jotta loppukäyttäjäasiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun. Taloudellisessa toiminnassa myös työn seuranta ja laadun valvonta ovat tärkeitä. Asiakas ei halua maksaa työstä, jossa on selkeitä puutteita. Hyvin tehty työ on laadukasta ja se takaa asiakastyytyväisyyden, työn korjaaminen nostaa kustannuksia eikä välttämättä enää saa asiakasta tyytyväiseksi.

Tulevaisuudessa kehitystyö jatkuu edelleen kokonaiskustannusten ja laadun kehittämistyössä. Palveluliikkeen työntekijöiden palkkojen noustessa, myös hintatasoa jouduttiin tarkastelemaan. Tämä toi tullessaan uuden haasteen kylpylähotellin kokonaiskustannusten pysymiseen noin 10 % liikevaihdosta sekä puhtaanapidon laadun varmistamiseen nykyisellä tasolla. Kylpylähotellin puhtaanapidon laatu ja kustannustehokkuus vaativat esimiehiltä jatkuvaa valvontaa ja toimintaprosessien kehittämistä.

LÄHTEET

- Bell, R, Chip & Zemke, Ron 2006. Huippupalvelun johtaminen. Helsinki: Rastor Oy.
- Bohm, Tuulikki, Viander, Merja & Rouhiainen, Leena 2005. Hotelli fiini. Laadukas kerroshoitajan työ. Turenki: Ro-Offset Oy.
- Benson, Phil 2012. Hotel Housekeeping; Should you Outsource Hotel Housekeeping Services? Hotel industry.co.uk. Päivitetty 13.2.2012. <http://www.hotel-industry.co.uk/2012/02/hotel-housekeeping-services/>. Luettu 15.2.2014.
- Casado, Matt, A. 2012. Housekeepig management. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Engblom, Heli 2010. Meitä kiinnostaa! Puhtaustieto 2, 27. Helsinki: Forssan kirjapaino Oy.
- Engeström, Yrjö 1998. Kehittävä työntutkimus. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Eräsalo, Ulla 2011. Palvelu ammattina. Helsinki: Restamark.
- Evira, 2012. Puhtaanapito.
<http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/hygieniaosaaminen/tietopaketti/puhtaanapito/>. Päivitetty 30.5.2012. Luettu 22.5.2014.
- Forgacs, Gabor 2013. Suom. Björkqvist, Ari. Revenue Management- Tuottojen johtaminen hotellielinkeinossa. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
- Grönroos, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY Pro.
- Hassanien, Ahmed, Dale & Crispin, Clarke, Alan 2010. Hospitality business development. Burlington: Buittenworth-Heinemann.
- Joutsenmerkki 2013. Joutsenmerkin myöntämisperusteet hotellit ja retkeilymajat versio 3.5. <http://joutsenmerkki.fi/wp-content/uploads/2013/07/Hotellit-ja-retkeilymajat-versio-3.5.pdf>. Päivitetty 25.9.2013. Luettu 5.5.2014.
- Joutsenmerkki 2014. Yrityksille. <http://joutsenmerkki.fi/yrityksille/>. Ei päivitystietoa. Luettu 6.5.2014.
- Kantola, Timo & Kantola, Pia 2013. Yritysjäsenesittely. Puhtaus & Palvelusektori 5, 24. OZOclean Oy- otsonivesi.fi. Mikkeli: AO-Paino.
- Kaplan, S., Robert & David, P., Norton 2009. Strategiaverkko. Suom. Kirsti Iivonen. Helsinki. Talentum.
- Kiiskinen, Satu, Linkoaho, Anssi & Santala, Riku 2002. Prosessien johtaminen ja ulkoistaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kivikallio, Jutta 2009. Puhtaus & Palvelusektori 4, 4-6. Hygienia syntyy yhteistyöllä. Mikkeli: AO-Paino.

Kivikallio, Jutta, Suontamo, Tuula, Keinänen Jari, Kärnä, Kaarina & Aalto, Päivi 2010. Uimahallien ja kosteiden tilojen hygieniaopas. Pori: Vammalan Kirjapaino Oy.

Kivikallio, Jutta, Suontamo, Tuula, Keinänen Jari, Kärnä, Kaarina & Aalto, Päivi 2014. Uimahallien ja kosteiden tilojen hygieniaopas. Pori: Vammalan Kirjapaino Oy.

Kokko, Outi 2011. Näin halvalla ei pitäisi siivota.
<http://www.taloussanomat.fi/ihmiset/2011/11/07/nain-halvalla-ei-pitaisi-siivota/201116118/137>. Päivitetty 7.11.2011. Luettu 24.2.2014.

Korhonen Esko 2011. Puhtauspalvelut ja työympäristö. Ostettujen siivouspalveluiden laadun mittaamenetelmät ja laatu sekä siivouksen vaikutukset sisäilman laatuun, tilojen käyttäjien kokemaan terveyteen ja työn tehokkuuteen toimistorakennuksissa.
<https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/36586/9789513943967.pdf?sequence=1>. Väitöskirja. Jyväskylän yliopisto. Luettu 5.4.2014.

Laamanen, Kai 2009. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Laamanen, Kai & Tinnilä, Markku 2013. Prosessijohtamisen käsitteet. Helsinki: Teknologiaellisuus Oy.

Laitinen, Kirsi 2009. Mikrokitu ja mikrobit. Siivoustaito 8, 17. Helsinki: Forssan kirjapaino Oy.

Lecklin, Olli 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.

Mattila, Hannu 2009. Siivousmitoituksen historiaa. ATOP -tieto Oy.
<http://www.atopnet.fi/51>. Päivitetty 15.4.2009. Luettu 7.5.2014.

Mekku, Marjo 2009. Joutsenmerkityssä hotellissa ympäristöasiat ovat kunnossa. Puhtaus & Palvelusektori 4, 23. Mikkeli: AO-Paino.

Muttonen, Auli 2014. Sähköpostiviesti 21.5.2014. Kouluttaja. Saimaan ammattiopisto Sampo.

Nitschke, A., Aleta & Frye, D., William 2008. Managing housekeeping operations. Michigan. By the American Hotel & Lodging educational institute.

Ojala-Paloposki, Tiina 2007. Puhdistuspalvelualan kehitys, ammatillinen osaaminen ja alan tulevaisuuden näkymiä. Pro Gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto.

Otala, Leena. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Paajanen, Olli-Pekka 2012. Siivouksen ulkoistus ei kannattanut.
<http://www.jylkkari.fi/oldies/arkisto/1211/pdf/04.pdf>. Jyväskylän Ylioppilaslehti 2012:11, 4-5. Luettu 27.4.2014.

Palovaara, Katri 2013–2014. Puhtaanapitopäällikkö. Kylpylähotelli X.

Palvelumuotoilu. 2011. Laatu & Matkailu Keski-Suomen matkailun teemalehti.
http://www.keskisuomi.fi/filebank/22356-Matkailun_laatu_julkaisu.pdf. Ei päivitystietoa. Luettu 16.3.2014.

Pesonen, Ismo, Siltanen, Tytti & Hokkanen, Tarja 2000. Menestyvä matkailuyritys. Helsinki: Edita.

Rantanen Mika 2004. Ulkoistamisen päätöksenteon teoria ja käytäntö. Tampereen Yliopisto. Pro Gradu- tutkielma.
<http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/91978/gradu00381.pdf?sequence=1>. Luettu 2.3.2014.

Rautiainen, Mirja & Siiskonen, Mika 2007. Majoitustoiminta ja palveluosaaminen. Vantaa: Restamark.

Rautiainen, Mirja & Siiskonen, Mika 2011. Hotellin asiakasliikenne ja kannattavuus. Helsinki: Restamark.

Rissanen Tapio 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: PoleStar Ltd.

Reinboth, Camilla 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.

Rouhiainen, Turkka 2014. Kiinteistömestari Kylpylähotelli X. Henkilökohtainen tiedonanto 27.2.2014.

Rutherford, Denney G. & O'Fallon Michael J. 2009. Hotel management and operations. Hoboken, N.J. John Wiley.

Santamäki-Vuori, Tuire. Siivoustaito 4, 3. Puhtauden laiminlyönti tulee kalliiksi. Helsinki: Forssa Print.

SSTL Puhtausala ry 2014a. Clean Card. Suomen siivoustekninen liitto ry. Ei päivitystietoja. <http://www.cleancard.fi/>. Luettu 26.4.2014.

SSTL Puhtausala ry 2014b. Menetelmä- ja aikastandardit. Suomen siivoustekninen liitto ry. <http://www.puhtausala.fi/ty%C3%B6tutkimukset-0>. Ei päivitystietoja. Luettu 27.4.2014.

SSTL Puhtausala ry 2014c. Taustaa. Suomen siivoustekninen liitto ry. <http://www.puhtausala.fi/taustaa-0>. Ei päivitystietoja. Luettu 24.2.2014.

SSTL Puhtausala ry 2014d. Vaikuta siivouskustannuksiin. Suomen siivoustekninen liitto ry. <http://www.puhtausala.fi/siivouskustannukset-0>. Ei päivitystietoa. Luettu 27.4.2014.

Strann, Liisa 2003. Työsuojelurahasto 2003. Huonesiivouksen menetelmien ja ergonomian kehittäminen Haikon kartanossa. <https://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tatatutkitaan/hanke?h=103171>. Päivitetty 9.12.2003. Luettu 6.5.2014.

Suomen standardisoimisliitto SFS ry 2014a. ISO 9000 laadunhallinta.
<http://www.sfs.fi/iso9000>. Ei päivitystietoa. Luettu 6.5.2014.

Suomen standardisoimisliitto SFS ry 2014b. Standardi siivouksen teknisestä laadusta uudistettu.
http://www.sfs.fi/ajankohtaista/tuoteuutiset/tuoteuutiset_2012/standardi_siivouksen_teknisesta_laadusta_uudistettu.1348.news. Päivitetty 23.11.2012. Luettu 24.2.2014.

Suomen standardisoimisliitto SFS ry. Siivouksen laadulle arviointiperusteet.
<http://news.cision.com/fi/suomen-standardisoimisliitto/r/siivouksen-laadulle-arviointiperusteet,c9338656>. Päivitetty 23.11.2014. Luettu 24.2.2014.

Suomen Standardisoimisliitto SFS ry 2010. Standardi SFS 5967. Puhtausalan sanasto.

Sydänmaanlakka, Pentti 2012. Älykäs johtaminen. Helsinki: Gummerus kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, Pentti 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Gummerus kirjapaino Oy.

Tapaninen, Irma 2009. Puhtaus & Palvelusektori 4/2009. Huomisen hotellissa kuin aikamatkalla tulevaisuuteen. Mikkeli: AP-Paino.
 Tilastokeskus 2014. Huoneiden käyttöaste.
<http://www.tilastokeskus.fi/meta/kas/huonekaytaste.html>. Ei päivitystietoa. Luettu 5.5.2014.

Tilastokeskus 2014. Majoitusliiketyypit. <http://www.stat.fi/til/matk/kas.html>. Ei päivitystietoa. Luettu 22.5.2014.

Työelämän kehittämisohjelma TYKES 2009. Yhteistyöllä tuottava palvelukonsepti. Esimerkki palvelusektorilta. http://www.tuottavuustyo.fi/files/151/ISS_SOL.pdf. Päivitetty 6/2009. Luettu 6.5.2014.

Työturvallisuuskeskus 2014. Vuorovaikutus työyhteisössä.
<http://www.ttk.fi/index.phtml?s=134>. Ei päivitystietoa. Luettu 24.2.2014.

Vaitti, Seija 2014. Puhtauspalvelun toiminnallisen laadun arviointijärjestelmän kehittäminen ja siivouksen teknisen laadun mittaus- ja arviointijärjestelmän arviointi. YAMK Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu.
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/70648/Vaitti_Seija.pdf?sequence=2. Luettu 5.5.2014.

Valkosalo, Tarja 2014a. Osaaminen osoitetaan henkilösertifikaatilla. Puhtaus & Palvelusektori 2, 20–21. Mikkeli: AO-Paino.

Valkosalo, Tarja 2014b. Lomamökin siivous. Puhtaus & Palvelusektori 2, 36–38. Mikkeli: AO-Paino.

Valtiala, Marja 2003. Hotellisiivous. Helsinki: Puhtaustieto PT.

Valtiala, Marja 2009. Nanopinnoitteilla likaa hylkivät ja antibakteeriset pinnat. Siivoustaito 6, 19. Helsinki: Forssan kirjapaino.

Valtiala, Marja 2011. Kiinteistönhuollon ja siivouksen ostaminen. Puhtaustieto 4, 23. ISS Palvelut Oy; n asiakkuusjohtaja Antti Niitynpään luennosta. Helsinki: Forssa Print.

Valvio, Timo 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Vilkkumaa Matti 2007. Viisas yritys: Yksitoista askelta menestykseen. Helsinki. Yrityskirjat: Gummerus kirjapaino Oy.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Porvoo: Bookwell Oy.

Vilkkä, Hanna 2005. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Wilkman, Arja 2014. Vähän vanhaa, vähän uutta. Atop –tieto Oy.
<http://www.atopnet.fi/76>. Päivitetty 9.4.2014. Luettu 9.5.2014.

Woods, H., Robert & King, Z., Judy 2010. Leadership and management in the hospitality industry. Michigan. By the American hotel & lodging educational industry.

Ylikoski, Tarja 2000. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.